

## **Área temática: Administração Estratégica**

### **Estratégia: Compreensão do Conceito por Executivos e possivelmente Induzida nas Organizações**

#### **RESUMO**

A compreensão do termo Estratégia vem se transformando no tempo e, a partir de sua introdução como conceito referencial na administração, esse processo deu origem a diferentes concepções e perspectivas distintas de entendimento sobre a Gestão dos negócios. A função dos executivos está indissociavelmente vinculada às decisões de estratégia, sendo esses, responsáveis, em última análise, pela seleção, implementação e avaliação dessas. Assim, estratégia, como conceito, demanda por parte dos executivos, um entendimento sobre o seu caráter, função e limites. O trabalho aborda, a partir de levantamento exploratório junto a quarenta e três executivos de alto nível, a compreensão desses em relação a dimensões associadas à estratégia. Os resultados sugerem uma concepção de natureza relativamente estática, expressa através de afirmações referenciais para a organização e resultante de composição entre organização e ambiente. Indução de transformações de mercado/ambiente, fundamentação de premissas, planos de contingência e procedimentos de avaliação não compõem efetivamente Dimensões do Conceito de Estratégia na compreensão da população analisada.

**Palavras-chave: Estratégia Empresarial; Estratégia Organizacional; Gestão de Negócio.**

#### **ABSTRACT**

The comprehension of strategy word has been changed as time goes by and this process, particularly since its introduction as referential concept in management, originates different understandings about business administration. The role of executives and managers may be not separate to strategies decisions and they are responsible, at last analysis, by selection, implementation and evaluation of these strategies. Then, strategy – as concept – demands a comprehension of its nature, function and limits by the executives. This research approaches, based on exploratory investigation with forty three high level executives, the understanding involving the dimensions linked to strategy. The results lead a conception relatively static, formalized by short referential texts to the organization and as output of mixing between enterprise condition and environment configuration. Changing market/environment induction processes, premises validation, contingency planes and evaluation procedures do not take part effectively of concept dimensions for the analyzed population.

**Key words: Business Strategy; Organizational Strategy; Organization Management.**

## 1. ESTRATÉGIA: CONCEITO EM TRANSFORMAÇÃO

O conceito de estratégia, tal como hoje quotidianamente se veicula em administração, independentemente do significado mais teórico e/ou operacional que se pretenda, passou a ser incorporado na dimensão da abordagem da gestão de negócios em meados do século passado, ganhando um estatuto mais acadêmico a partir da década de 60. A palavra Estratégia é inicialmente utilizada, associada ao gerenciamento da guerra, no final do século XVIII e início do século XIX, como afirma Proença Jr., Diniz & Raza (1999:56), sendo que, até então, falava-se em Arte da Guerra, significando não um processo de gestão mas sim um processo de aprendizado da arte da guerra. No tocante ao conhecimento histórico do conceito, entende-se que a publicação de *Précis de l'art de la guerre* (Resumo da Arte da Guerra) em 1837, por Jomini, introduz uma visão sistematizada de estruturação e orientação dos movimentos de guerra, baseada no princípio de que a estratégia é fator fundamental para a ação e deve ser controlada por princípios científicos universais. Clausewitz (1968), contemporâneo de Jomini, desenvolve uma compreensão teoricamente mais madura e consistente, em seu livro *On War* (Da Guerra), tornando-se, portanto, efetiva referência no assunto no século XX. A estratégia, para Jomini, é “a arte de fazer a guerra sobre o mapa”, enquanto para Clausewitz é o “uso dos combates para o propósito da guerra” (Proença Jr., Diniz & Raza, 1999). Considerando-se o detalhamento histórico das compreensões sobre estratégia (pairando essencialmente na esfera militar), pode-se afirmar que este não contribui para o efetivo entendimento sobre a atual compreensão ou percepção do termo. Porém a familiaridade dos contextos (militar e mercadológico), comparados sob uma perspectiva de competição, sobrevivência, posicionamento, ataque e defesa, indica a existência de alinhamento e adequação conceitual ao longo do tempo.

No contexto da administração, Rumelt, Schendel & Teece (1999:14) apresentam a trajetória histórica da teoria da estratégia de maneira mais lúcida e didática. A partir de Taylor (1911) e sua teoria sobre eficiência técnica, identifica-se um primeiro balizamento sobre a administração mais correta ou a gestão mais eficiente e “cientificamente” embasada. Barnard (1938) em *Funções do Executivo* desloca ou estende a análise do trabalho organizacional para a dimensão do gerenciamento, distinguindo eficiência e efetividade. Simon (1947) sugere o desenvolvimento de estrutura organizacional para a instalação de uma administração focada na análise e monitoramento do negócio, e Selznick (1957) propõe o conceito de competência distintiva. O termo gerenciamento estratégico emerge, com efeito, nos anos 60: em meio a abordagens contingencialistas, teorias comportamentais e perspectivas ambientalistas, o campo do gerenciamento estratégico foi amplamente difundido a partir dos trabalhos de Ansoff (Estratégia Corporativa, 1965) e Chandler (Estratégia e Estrutura, 1962), sendo que este descreve estratégia como a “determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a consecução destas metas”.

O conceito de estratégia aplicado nas organizações recebe, de modo geral, a denominação de estratégia empresarial e efetivamente guarda relação com a abordagem militar, porém, ao longo do tempo, foi incorporando traços característicos da dinâmica mercadológica que deram às ações das empresas uma natureza mais diplomática, tendo se adaptado as especificidades do ambiente empresarial. A estratégia de negócios, nesse sentido, focaliza a competitividade. Integrando a referida visão de estratégia à complexidade das operações das empresas, emergem, portanto, tipos distintos de estratégia (JOHNSON & SCHOLLES, 1999; ANSOFF, 1984). Hofer & Schendel (1978:57) defendem a existência de duas categorias para a

estratégia: associada ao nível corporativo e orientada para o nível do negócio. Para Johnson & Scholes (1999) postulam a presença de três níveis de estratégia, ao menos, em organizações de porte: corporativa, para a unidade de negócios e operacional. Em adição, alguns autores postulam a existência de outro nível de estratégia, denominado normativo, que, em uma definição mais ampla, incorporaria o interesse do conjunto de *stakeholders*, como se depreende de Beer (1979a; 1979b), Espejo (1993), Schwaninger (1993) e Carroll & Buchholtz (2000). Embora exista extensa literatura a cerca das tipificações e níveis de estratégias, não se verifica a presença de consenso a respeito de uma orientação estratégica em planos sobrepostos associados à autoridade, ao impacto e ao horizonte temporal da decisão.

Nos anos 70, duas vertentes científicas associadas a estratégia emergem: uma orientada para os aspectos descritivos do assunto, que deveriam, provavelmente, ter por pretensão a formalização dos conceitos; e a outra direcionada para a aplicabilidade dos conceitos dentro do ambiente empresarial. Cabe salientar, nesse momento, que a crise do petróleo em 1973 dificulta a fixação da cultura do planejamento estratégico nas organizações, que se viram vulneráveis as externalidades do universo competitivo, tendo dificuldades em processos como inovação de produtos, produção, entre outros (RUMELT, SCHENDEL & TEECE, 1999; MARINHO, 2006). Outra questão de relevância a ser colocada, neste momento é a associação entre estratégia e desempenho, sendo explorada a proposta de desempenho como função da estratégia e do ambiente. Porter (1980) introduz, a partir de estudos de caso e de uma reconcepção da teoria da firma da década de 30, uma nova compreensão da estratégia, alicerçada no reconhecimento das cinco forças de mercado, que passa a sistematizar e decodificar o ambiente sob uma perspectiva de competição, e a operação da organização sob uma perspectiva de posicionamento. Porter se propõe, então, a compreender de maneira integrada, a estratégia sob a perspectiva da competição industrial, relacionando, portanto, empresa e operação no mercado. O conceito de vantagem competitiva (Porter, 1985) carrega núcleos de um reconhecimento da emergência de propostas estratégicas transformadoras que extrapolam o processo analítico deliberado; ou como afirmam Vasconcelos & Cyrino (2000:22), “o processo competitivo é caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos”. O processo competitivo como elemento motriz da concepção estratégica, determina a própria substância ou essência da estratégia; essa substância, em geral, advém da alquimia empresarial na construção de orientações de curso particulares, balizadas pela configuração estratégica adotada em função de modelos conceituais como os propostos por autores como Porter (1980), Abell (1982) ou Slywotzky & Morrison (1997), entre outras modelagens de orientação estratégica.

## **2. ESTRATÉGIA: REFERÊNCIA DE AÇÃO**

Chandler, em sua publicação *Strategy and Structure* (1962), apresenta os resultados de uma pesquisa que envolve reconhecidas organizações americanas, apontando para um elevado grau de correlação entre a estratégia adotada e a estrutura organizacional. Com maior grau de profundidade, Chandler constata que as estratégias formuladas em se considerando a estrutura organizacional potencializavam desempenhos superiores e que as estruturas organizacionais, naturalmente, tendiam a se acomodar às estratégias (CHANDLER, 1962). Rumelt (1974), ampliando o conhecimento a respeito, explora o binômio estratégia – estrutura conjugado à performance das organizações. Outras abordagens vêm sendo desenvolvidas na compreensão de diferentes dimensões condicionadas e/ou interagentes com a estratégia, como as propostas por Habib & Victor (1991), Riahi-Belkaoui (1997), Kaplan & Norton (2004). Entretanto, ao se tratar o termo estratégia em geral, embora se reconheça tacitamente seus

desdobramentos numa perspectiva empresarial, a compreensão de sua extensão, abrangência e profundidade, é algo complexo para quaisquer públicos, que de alguma forma, se vinculam a organização. Uma alternativa é operacionalizar o termo estratégia, ressaltando as limitações da definição e explicando a função da proposta, qual seja, indicação e inventário de respostas para demandas fundamentais subjacentes a qualquer enunciado:

- (1) Qual a direção recomendada para dirigir ou encaminhar as decisões nos planos táticos (se é que é possível identificar esta instância claramente diferenciada das dimensões “estratégica” e “operacional”) e/ou operacionais cotidianamente (como negociação de preços, planejamento de produção, investimento em propaganda etc.)?
- (2) Como se comportar ou agir nas diferentes situações e condições presentes na realidade de operação de negócio de tal sorte que possa haver conforto e segurança quanto à compatibilidade da ação desenvolvida em relação à expectativa da direção da organização (como destinação de cotas de produção para clientes, cumprimento de acordos desfavoráveis definidos por gestões anteriores etc.)?

Uma proposição relativamente simples para compreender não o que significa estratégia, mas perguntas que teriam de ser respondidas por uma estratégia, seria:

“Conjunto de princípios e/ou enunciados que orientam a decisão e a ação em uma organização, qualquer que seja.”

Não existe pretensão alguma de identificar o conceito de estratégia, discutir sua natureza prescritiva ou emergente, sugerir sua concepção mais conservadora, reativa, revolucionária ou transformadora, entre outras possíveis classificações ou adjetivações, mas antes remeter à sua importância de referência para o comportamento operacional. Desse modo, deve-se reconhecer que a estratégia, entendida como um fio condutor, assumida por uma organização, é uma referência de compreensão e ação para comportamentos individuais.

Disso, a emergência da questão: como se processa e/ou se desenvolve a apreensão e a percepção da(s) estratégia(s) efetivamente pelos indivíduos? Seguramente, os executivos de todos os níveis jogam um papel fundamental na construção da compreensão e percepção da estratégia pela organização, particularmente por terem, como uma de suas funções precípuas, a responsabilidade pela elaboração, adoção e implementação de estratégias. Logo, o entendimento dos executivos, expresso não apenas por verbalização, mas por postura em termos de decisões e ações, orienta ou, ao menos, fornece elementos para o balizamento da compreensão desenvolvida pelos indivíduos no interior das organizações.

### **3. ESTRATÉGIA: PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO**

Ao se considerar a estratégia sob o ponto de vista mais acadêmico, ou seja, procurando a identificação de sua necessidade, correção, adequação, funcionalidade, elaboração e implementação, depara-se, em última análise, com um dos desafios latentes de sua concepção: qual a real função ou necessidade da ação dos executivos na sua construção, na sua realização, na sua crítica e na sua revisão ou reelaboração? Esta questão está no alicerce das diversas escolas, descritas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) em *Strategic Safari* (Safári de Estratégia) e aponta para uma das premissas ou considerações da maior importância em termos de opção ou alternativa de entendimento sobre o significado a ser adotado para a

palavra estratégia, pois referencia uma postura epistemológica e ontológica para as organizações, embora sutil, mascaradamente assumida e, em geral, “intuitivamente” desenvolvida.

Dada a “vulgarização”, sua utilização despreocupada e, por vezes, inadequada ou imprópria, o vocábulo estratégia se reveste de uma roupagem relativamente amorfa e mutante, que não contribui para e tende a comprometer seu significado e a sua compreensão, favorecendo uma percepção individual, disforme e diversificada da sua abrangência e dos seus limites. A compreensão da estratégia, com um apelo mais racional e estruturado, tende a se constituir no interior de uma organização como um reflexo das orientações e ações dos executivos, nas diversas instâncias, verbalizadas ou não, elaborado na comparação e no confronto com comportamento desses, realidade do negócio, resultados alcançados e indicadores de desempenho utilizados (formal e informalmente).

Essa compreensão está condicionada, desse modo, a um fluxo de informações e autoridade estruturalmente definido, mas também a elementos do meio ambiente e elaborações individualizadas sobre o curso das ações e natureza das decisões. A percepção sobre a estratégia, no sentido mais idiossincrático da sua compreensão, é o resultado da interação de diversas variáveis, elementos e/ou dimensões, que não necessariamente convergem para os conceitos de comprometimento e alinhamento no interior das organizações.

#### **4. ESTRATÉGIA: A “TAXONOMIA” DE MINTZBERG**

Na obra *Strategic Safari*, Mintzberg (2000) explora os diversos conceitos de estratégia sob uma perspectiva de escolas de pensamento, vinculadas a seus principais teóricos, sugerindo categorias de classificação para estas e, em particular, buscando os fundamentos referenciais de sua abordagem (como compreensão do ambiente, do negócio, da importância da competição etc.). São discutidas dez escolas (número arbitrariamente assumido pelos autores, mas com premissas consistentes de classificação) categorizadas em Escolas Prescritivas e Escolas Descritivas. A seguir, a estrutura proposta é esquematicamente identificada e as escolas resumidamente descritas, em seus principais aspectos.

##### **Escolas Prescritivas**

- **Planejamento:** a estratégia pode ser entendida como constituída por planos individuais conjugados e decompostos em subestratégias e programas de ação; o processo é formal e deliberado; a mudança é periódica e essencialmente incremental; ênfase em orçamentação, programação e cenários; os quadros de liderança possuem forte apelo em relação a procedimentos; teórico referencial: Ansoff (ANSOFF, 1965).
- **Design:** a estratégia se constitui numa “perspectiva planejada, única”, ou seja, uma visualização de situação; o processo é simples, consistente logicamente e deliberado; a mudança ocorre eventualmente e de modo descontínuo; utilizam-se conceitos de competência distintiva, análise SWOT, formulação e implementação; a liderança é exercida de modo dominante e arbitrário; teórico referencial: Selznick (SELZNICK, 1957).
- **Posicionamento:** a estratégia é compreendida a partir de posições genéricas, porém planejadas, em situações competitivas, admitindo a viabilidade de manobras; o processo é

deliberado e resultante de uma análise (decomposição de elementos) sistemática; a mudança pode ser considerada incremental e contínua; utilizam-se ferramentas de análise e conceitos de estratégias genéricas, análise competitiva e portfólio de produtos; a liderança é “sensível à análise”; teórico referencial: Porter (PORTER, 1980).

### **Escolas Descritivas**

- **Empreendedora**: a estratégia é uma visão ou uma compreensão de estado pessoal e única; o processo está associado à intuição e majoritariamente é deliberado (embora exista uma componente emergente); a mudança é eventual e, em geral, revolucionária; podem ser consideradas palavras-chave desta abordagem termos como visão, golpe e critério; a liderança é fundamentalmente intuitiva e dominante; teórico referencial: Cole (COLE, 1959).
- **Cognitiva**: a estratégia é uma “perspectiva mental” conceitualmente pessoal; o processo é mental e emergente derivado ou não de uma posição hegemônica; a mudança propriamente construída é rara e confronta-se com resistências; valoriza-se elementos como mapeamento conceitual, percepção, racionalidade e esquemas; a liderança tem um papel de cognição, ou seja, apreensão de condições / situações de operação e transformação em conhecimento para a organização; teórico referencial: Simon (SIMON, 1947).
- **Aprendizado**: a estratégia é única e está associada a padrões; o processo básico caracteriza-se pela informalidade, emergência e aparente confusão; a mudança é basicamente contínua e incremental, podendo apresentar descontinuidades ocasionais; competência essencial, espírito empreendedor, “fazer sentido” e incrementalismo são conceitos-chave nesta abordagem; a liderança reconhece o processo de aprendizado e o aprendizado em si; teórico referencial: Prahalad e Hamel (PRAHALAD & HAMEL, 1990).
- **Poder**: a estratégia resulta de padrões e de posições políticas cooperativas ou competitivas; o processo incorpora um caráter de confronto, agressão e emergência (em termos de conflitos intestinos), porém se reveste de forma deliberada; a mudança é frequente e condicionada; barganha, conflito, cooptação e aliança, entre outros termos, são uma referência para esta escola; não existe uma liderança reconhecida inequivocamente; teórico referencial: Astley (ASTLEY, 1984).
- **Cultural**: a estratégia se constitui numa única perspectiva coletiva; o processo é intencional, ideológico, coletivo e deliberado; a mudança não é frequente (devido às dificuldades impostas por resistência); conceitos como valores, crenças e cultura estão intimamente vinculadas a esta linha; a liderança é essencialmente simbólica; teórico referencial: Rhenman e Normann (RHENMAN, 1973; NORMANN, 1977).
- **Ambiental**: a estratégia está condicionada a posições específicas; o processo é essencialmente passivo, comandado pelo meio e, neste sentido, emergente; o caráter da mudança está condicionado à postura das abordagens que a fundamentaram: para a teoria da contingência, a mudança é incremental e relativamente deliberada, para a ecologia da população, a mudança é rara e transformadora; os conceitos de adaptação, evolução, seleção e complexidade são palavras-chave; a liderança é naturalmente impotente; teórico referencial: Hannan e Freeman (HANNAN & FREEMAN, 1977).

- **Configuração:** a estratégia não possui uma natureza ou formato específico, podendo assumir qualquer uma das caracterizações descritas; o processo pode ser associado a interatividade, eventos, sequenciamento, incorporando potencialmente os processos de outras abordagens; a mudança se apresenta como eventual e transformadora ou incremental; os conceitos de configuração, estágio, ciclo de vida e transformação constituem relevante estrutura para esta abordagem; a liderança é basicamente um agente de transformação, independentemente da sua natureza específica; teórico referencial: Chandler, Mintzberg e Miller (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1994; MILLER, 1990).

O conjunto destas escolas é suficientemente compreensivo e abrangente para açambarcar praticamente a totalidade das publicações envolvendo ou discutindo estratégia, aspecto meritório em um esforço acadêmico de análise crítica e comparada. No entanto, para uma intervenção ou pesquisa focalizada em ambientes de negócio, procurando-se uma solução de compromisso entre as abordagens efetivamente utilizadas e a compreensão / percepção dos executivos em relação à questão da estratégia, qual seja, sua natureza, seus elementos, sua construção, o papel destes em relação à sua elaboração e implementação, entre outros, algumas escolas, particularmente descritivas, manifestam limitações em relação a aspectos eminentemente operacionais. Todavia, qualquer avaliação ou critério de seleção para estudo e comparação será sempre objeto de ressalva. Se nos primórdios da consideração da questão da estratégia, as posições e as teorias se mostravam claramente delineadas e de compreensão relativamente fácil, na última década, a demanda por maior entendimento, variedade de ambientes e negócios, conhecimento progressivo e necessidade de consistência entre teoria e prática de forma pragmática, deram origem a abordagens complexas e revestidas de nuances que dificultam um reconhecimento ou uma classificação não sujeita a considerações e explicações.

## **5. ESTRATÉGIA: A POSIÇÃO DOS EXECUTIVOS**

Os executivos de uma forma ou de outra, com maior ou menor ênfase em função do conceito de estratégia assumido, em última análise, respondem pela elaboração, seleção, delineamento, escolha, validação e/ou implementação das estratégias, sendo que o desempenho das organizações, em se assumindo sua relação de dependência com a estratégia, constitui responsabilidade direta de diretores e gerentes, o que lhes confere a autoridade para a intervenção. Sua compreensão e percepção em relação ao conceito, importância e “essência” da estratégia é referencial para a organização, enquanto a sua postura e comportamento induzem uma combinação entre o expresso verbalmente e o manifesto efetivamente, que balizam o entendimento dos indivíduos quanto à direção definida e ao destino pretendido.

Essa é uma premissa sujeita a críticas e assumida como ponto de partida para esta pesquisa, considerando a percepção dos executivos como um indicador fidedigno para a tipificação da compreensão da estratégia no ambiente de negócio, independentemente dessa aproximação possuir maior ou menor poder explicativo em relação à convergência ou aderência entre classificação da abordagem de estratégia de uma organização e quaisquer outras variáveis que se adote para estudo. Desse modo, em se arbitrando a relevância da compreensão dos executivos como variável correlacionada ao entendimento do conceito de estratégia nas organizações (podendo-se estender com ressalvas essa perspectiva para o comportamento, papel da liderança e compreensão do ambiente, entre outras dimensões), a posição desses potencialmente tende a indicar ou, ao menos, oferecer informações sobre as percepções e as práticas em relação à estratégia em ambientes de negócio.

## 6. METODOLOGIA

O caráter da investigação, devido à sua configuração de levantamento de informações e percepções de executivos, é eminentemente exploratório (de acordo com Selltiz *et. al.*, 1975). Buscou-se, a partir desta intervenção, a apreensão das principais características associadas à compreensão do conceito de estratégia e de sua importância relativa no elenco dessas. Neste sentido, poder-se-ia classificar o estudo, segundo seu propósito (conforme Patton, 1990), de pesquisa aplicada, à medida que não se busca a compreensão da natureza do problema, mas a investigação de como “lidar com um problema”. Da perspectiva do método, segundo Isaac & Michel (1985, p.14), a pesquisa poderia ser considerada, com restrições, um estudo de campo, associado ao exame de contexto em mais de uma organização sobre aspectos da natureza e provável compreensão do conceito de estratégia. Adotou-se um procedimento (processo de encaminhamento da coleta e processamento dos dados) quantitativo, compatível com os objetivos da pesquisa, que visavam à identificação de compreensões e entendimentos sobre estratégia, do ponto de vista de seus gestores.

Operacionalmente, a coleta de dados foi conduzida a partir da aplicação de questionários para uma amostra de 43 executivos, intencionalmente escolhidos, estudantes do curso de MBA Executivo da FEA/USP, admitindo-se essa amostragem (não probabilística) como referencial da população pesquisada: executivos em posição de direção e gerência geral. Considera-se que, embora a amostra não seja probabilística e, desse modo, não possa ser admitida como estatisticamente representativa, possua um caráter qualificado para consideração dos seus resultados como indicação relevante, porém desprovida de condições de extrapolação, sem sérias ressalvas sobre sua validade externa.

Utilizou-se um questionário estruturado não disfarçado, constituído por 11 questões fechadas. As questões sugeriam associações da compreensão de estratégia em relação às dimensões postuladas por Mintzberg para cada uma das escolas descritas, com exceção das últimas duas, cujo objetivo foi disponibilizar espaço para críticas em relação ao processo de formulação / implementação de estratégias.

Devido à natureza e aos propósitos da pesquisa, as variáveis e as escalas eram nominais. A tabulação dos dados foi conduzida por questão/variável, objetivando indicações sobre uma compreensão coletiva. O tratamento multivariado baseou-se nas frequências obtidas para cada um dos estados das variáveis e, nesse sentido, algumas restrições em relação aos resultados devem ser observadas, à medida que hipóteses associadas a multicolinearidade e heterocedasticidade, assim como a relação entre número de variáveis e tamanho da amostra, que determinariam restrições para as intervenções, foram admitidas como não impeditivas para a submissão da base às técnicas, o que não valida ou legitima as conclusões obtidas, consideradas e limitadas à condição de indicações.

A análise dos resultados é desenvolvida, baseando-se fundamentalmente na avaliação das frequências para as dimensões e aspectos pesquisados relacionados a cada uma das escolas de abordagem da estratégia e, posteriormente, reconhecidas as ressalvas e limitações inerentes ao tipo de tratamento conduzido, a base de dados é submetida às técnicas de Análise de Correlação, Análise Fatorial e Análise de Correspondência, buscando-se a identificação de elementos de concordância, discordância ou suplementares em relação aos resultados obtidos no exame frequencial das questões.



## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados, por questão, são apresentados, procurando-se estabelecer elementos de referência e conexão com as escolas discutidas e, neste sentido, a identificação de uma percepção coletiva dos executivos entrevistados, buscando-se indicações de tendências em relação a dimensões específicas vinculadas ao conceito de estratégia (Tabela 1).

Na questão 1, a estratégia foi majoritariamente associada à direção a seguir e orientação para a ação, sendo que referência para a decisão, decisão de negócio e vocação da organização corresponderam em conjunto a cerca de 28%. Este resultado sugere uma percepção da estratégia mais como uma referência de comportamento do que uma decisão / orientação de negócio. A questão 2 procurava identificar uma definição considerada claramente estratégica na ótica dos executivos. Ampliar mercado de atuação e atingir liderança de mercado, representando 54%, foram avaliadas como decisões francamente estratégicas, enquanto realizar negócios apenas com margens superiores a 30%, aumentar a participação de mercado em 5% e operar com preços inferiores à média de mercado não obtiveram a mesma consideração, provavelmente por serem entendidas mais associadas ao nível operacional. A proposta da questão 3 é identificar o principal agente na definição de uma estratégia. O resultado surpreende pela incidência em relação ao ambiente (40%). O líder e o executivo principal aparecem de modo significativo, não se podendo, entretanto estabelecer a presença do grau de correlação, mas com segurança a importância atribuída ao ambiente é um fator-chave para a estratégia na opinião dos executivos.

As características do conteúdo de uma estratégia constituem o objetivo da questão 4. Sobressaem-se qualificações de processo visionário, intuitivo e deliberado e analítico, sistemático e deliberado, em relação a relevantes aspectos como formalismo, simplicidade, emergência e interatividade, indicando uma compreensão de estratégia enquanto decisão assumida, mas não apontando se esta decisão é o resultado de uma análise ou de uma percepção “intuitiva”. Na questão 5, onde se busca uma associação entre postura da liderança e implementação de estratégias, a preocupação com o ambiente volta a ser preponderante: 77% dos respondentes afirmaram que a liderança “deve ser adequada a mudanças e movimentos do ambiente”, enquanto 21% afirmaram que sua missão é ser agente de mudanças periódicas. Com relação à compreensão do ambiente (questão 6), 58% o associam a fonte de ameaças e oportunidades, ao passo que comparece em segunda posição, mas com destaque relativo, o ambiente como exigente e condicionando adequações da organização (19%). Uma parcela discreta dos respondentes (9%) entendeu o ambiente como manobrável ou economicamente compreensível.

O objetivo da questão 7 é identificar uma descrição para o conceito de planejamento estratégico. Considerando os aspectos de conjugação de análise interna e externa, 58% dos respondentes assinalaram respostas com esse elemento, porém 37% associaram a uma orientação visionária e os 21% restantes optaram por uma análise sistemática; deve-se citar ainda 26% como conjunto de opções de negócio e 14% como uma primeira etapa para o planejamento tático. Quando solicitada uma definição de estratégia, entre as sugeridas (questão 8), 40% dos respondentes preferiram visão definida pela direção da organização que baliza as ações, 23% afirmaram posições genéricas planejadas e potencialmente manobráveis, 19% entendem a estratégia como Planos decompostos em subestratégias e programas, 16% como Conjunto de posições específicas de atuação e apenas 2% como perspectiva planejada e única. Na questão 9, solicitava-se uma associação entre conjuntos de conceitos e formulação de estratégias. Para um conjunto de seis alternativas, destacadamente comparece, com 42%, o

conjunto envolvendo competência distintiva, análise SWOT, formulação e implantação; em segundo lugar, com metade da frequência anterior, figuram transformação, revolução, reformulação e configuração; com 16% aparecem ousadia, visão e critério. Conceitos como programação, orçamentação, contingência, evolução, entre outros, representam conjuntamente os 21% restantes.

A configuração das questões 10 e 11 busca a identificação de deficiências, atribuindo pesos para cada uma das 10 alternativas, e, entre estas, aquelas que mais afligem o trabalho dos executivos, respectivamente. A seguir, estão elencadas as opções fechadas apresentadas aos respondentes:

- Desconhecimento das razões de sua adoção.
- Dificuldade de operacionalização.
- Inviabilidade de atingimento, sem opção de discussão.
- Falta de comunicação / compreensão clara.
- Insensibilidade sobre dificuldades para implementação.
- Incompatibilidade com orçamento.
- Conhecimento parcial sem perceber/compreender o todo.
- Complexidade, deficiência de integração.
- Falta de comunicação e/ou compreensão clara.
- Impossibilidade de revisão por longo período.

A avaliação das respostas fornece indicações expressivas sobre as deficiências principais associadas a conhecimento parcial sem possibilidade de conhecer / perceber o todo, falta de comunicação e/ou compreensão clara e complexidade, deficiência de integração e comunicação. Ou seja, aspectos como dificuldade de operacionalização, incompatibilidade com dotação orçamentária ou desconhecimento das razões de sua adoção são considerados menos relevantes.

## **8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Uma primeira análise das respostas de forma integrada sugere que o conceito de estratégia esteja relacionado a uma compreensão de referência de comportamento (alinhamento), admitida como uma deliberação da organização, constituída por afirmações (aforismos) relativamente simples, provavelmente percebida a partir de manifestação verbalizada e comportamental; seu processo de construção seria caracteristicamente deliberado, ou seja, resultante de uma decisão e não de processos emergentes. O ambiente é percebido como o agente principal na elaboração e formulação estratégica, comparecendo de forma significativa na avaliação sobre a função da liderança, basicamente associada à compreensão e adequação ao ambiente. Nesse sentido, a descrição do ambiente é focalizada sob o ponto de vista de fonte de ameaças e oportunidades, não sendo reconhecido de forma expressiva a possibilidade de “manobras” em relação ao ambiente. O planejamento estratégico é entendido como um processo de confronto e avaliação de condições internas e externas essencialmente, mas denotando interessante partição entre uma concepção de resultado de análise sistemática e uma compreensão de resultado de uma perspectiva visionária. A opção majoritária para as alternativas de uma definição de estratégia recaiu sobre a “visão definida pela direção da organização que baliza as ações”, aspecto sintomático do reconhecimento da competência e responsabilidade da direção em relação à estratégia.

Os conceitos ou palavras-chave associadas à estratégia, como competência distintiva, análise SWOT, formulação e implantação, sugerem uma perspectiva potencialmente formal, reconhecida, admitida como legítima e estruturada para a estratégia. Não menos importantes são as principais deficiências que uma estratégia pode apresentar e, neste sentido, conhecimento parcial sem possibilidade de conhecer / perceber o todo, falta de comunicação e/ou compreensão clara, complexidade, deficiência de integração e comunicação constituem-se em indicações importantes da preocupação com assimetrias de informação e/ou outros fatores de comprometimento da compreensão da estratégia como um fio condutor para ação e decisão ordenadas e compatíveis com um conceito unificado. Os resultados obtidos sugerem três indicações, decorrentes da vinculação entre os elementos constituintes da estratégia e escolas de compreensão sobre a estratégia (classificação de Mintzberg):

- os executivos tendem a perceber o ambiente externo, o planejamento e o conteúdo das estratégias como um domínio de análise e desenvolvimento estruturável e equacionável num dado momento, o que conduziria a um comportamento de admissão do resultado do processo como uma orientação relativamente incontestável e legítima;

- o principal ator e referência de fronteiras para a determinação de uma estratégia se constitui no ambiente, ou seja, a perspectiva da Escola Ambientalista de busca de adequação ao meio como mecanismo de evolução (ou transformação) das organizações remete a uma visão subordinada a movimentos externos e a necessidade fundamental de eficiência na captura e decodificação de informações externas;

- o conceito de Estratégia, assim como a sua formulação e as bases utilizadas nessa, são percebidas como o resultado de um processamento lógico e deliberado, baseado na avaliação sistemática e estruturada das condições competitivas da organização e demais agentes, expressas como “diretrizes” mestras para ação e decisão.

Em síntese, depreende-se da análise dos resultados uma visão de estratégia preponderantemente prescritiva, com especial ênfase numa abordagem de posicionamento, basicamente “porteriana”, contendo elementos da escola de planejamento e praticamente desconsiderando referências à escola do *design*, todavia alguns aspectos que poderiam ser associados a uma perspectiva ambientalista (quase contingencialista), em particular pela exacerbada importância concedida ao ambiente, revelam um grau de preocupação significativamente alto com o mercado (microambiente) e com instâncias presentes no macroambiente (como tecnologia, cultura, legislação, economia etc.), provavelmente explicado pelos níveis de competição correlacionados a processos de intensificação da concorrência, como o avanço da globalização. O inexpressivo comparecimento de referências à maioria das escolas descritivas deve-se a dois motivos de naturezas diferentes: por possuírem aplicabilidade operacional reduzida em relação às escolas prescritivas, naturalmente possuem menor apelo para os executivos; por outro lado, devido a sua natureza mais acadêmica, metodologicamente no estudo, as alternativas diretamente associadas a essas escolas tornam-se menos presentes, particularmente para as dimensões investigadas.

Desse modo, a estratégia - na compreensão majoritária dos executivos - possui uma concepção de natureza relativamente estática, é expressa através afirmações referenciais para a organização e resulta de um processo analítico, que conjuga situação da organização e adequação ao ambiente. Bons estrategistas, nessa perspectiva, potencializam o desempenho da organização principalmente pela compreensão afinada do ambiente. Não se buscando o mérito desta concepção, mas antes refletindo sobre seus efeitos, surgem questões como:

- O ambiente, ou parte de sua configuração, não pode ser transformado por estratégias inovadoras ou revolucionárias?
- Quais os critérios de validação das premissas e do processo analítico desenvolvido durante a definição das estratégias?
- Como lidar com transformações do ambiente ou não validade das premissas admitidas durante a implementação das estratégias?
- Que mecanismos podem ou devem ser utilizados na avaliação da efetividade das estratégias durante sua implementação e gestão?

Outras questões poderiam ser elaboradas a partir da concepção analisada, todavia, deve-se reconhecer, em última análise, que o tema e, em particular, o conceito, ainda merecem reflexões e propostas mais unificadoras, colaborando com uma compreensão mais consistente, sistematizada e um entendimento mais uniforme das questões associadas à estratégia.

**Tabela 1: Base de Dados (Resultado tabulado da pesquisa)**

ESCOLAS	CONCEITO	AG. PRINC.	CONTEÚDO	LIDERANÇA	AMBIENTE	PLANEJ.	DEFINIÇÃO	FATORES
Planejamento	18	11	2	9	6	6	8	10
Design	13	9	17	1	9	9	1	18
Posicionamento	7	5	15	0	16	16	17	5
Ambientalista	3	17	8	33	8	11	7	1
Configuração	2	1	1	0	4	1	10	9

Fonte: autores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek. *Strategic Market Planning*. New York: Prentice Hall, 1982.
- ANSOFF, Igor H. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ASTLEY, Graham W. *Toward an Appreciation of Collective Strategy*. In Academy of Management Review, v. 9, n. 3, 1984, p.526-533.
- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BEER, Stafford. *Brain of the firm*. Chichester: John Wiley & Sons, 1979a.
- \_\_\_\_\_. *The Heart of Enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons, 1979b.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4<sup>a</sup>. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press, 1962.
- CLAUSEWITZ, Carl V. *On War*. New York: Penguin Books, 1968.
- COLE, Arthur H. *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959.
- ESPEJO, Raul. *Management of Complexity in Problem Solving*. In ESPEJO, Raul e SCHWANINGER, Markus (ed.) Organisational Fitness: Corporate Effectiveness Through Management Cybernetics. Veriag: Campus, 1993.
- HABIB, Mohammed M.; VICTOR, Bart. *Strategy, Structure, and Performance of US Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis*. Strategic Management Journal, Vol.2, p.589-606, 1991.

- HANNAN, Michael. T.; FREEMAN, John. *The Population Ecology of Organizations*. In American Journal of Sociology, n. 82, v. 5, 1977, p.29-964.
- HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- ISAAC, Stephen; MICHAEL, William B. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego: Robert R. Knapp, Publisher, 1985.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 5th. ed. New York: Prentice-Hall, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategy Maps*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
- MARINHO, Sidnei V. *Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2006.
- MILLER, Danny. *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business, 1990.
- MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.
- NORMANN, R. *Management of Growth*. New York: Wiley, 1977.
- PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage, 1990.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. In Harvard Business Review, v. 68, n.31, may-jun 1990.
- PROENÇA Jr. Domício.; DINIZ, Eugênio; RAZA, Salvador G. *Guia de Estudos de Estratégia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1999.
- RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. *The Nature and Determinants of Disclosure Adequacy: An Internacional Perspective*. Wertport/London: Quorum Books, 1997.
- RUMELT, Richard P. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1974.
- RHENMAN, Eric. *Organization Theory for Long-Range Planning*. London: John Wiley, 1973.
- RUMELT, P. R., SCHENDEL, D. E. and TEECE, D. J. *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: HBSP, 1999.
- SCHWANINGER, Markus. *Embodiments of Organisational Fitness. The VSM as a Guide*. In: System Practice, v.3, n.3, 1993.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1975.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.
- SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J. *The Profit Zone*. Nova York: Random House, 1997.
- TAYLOR, Frederick W. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. In Revista de Administração de Empresas / FGV, out./dez. 2000.