



Uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia

A discussion on the perception of authors in relation to the concepts of strategy

Edi Carlos de Oliveira^[a], Luiz Tatto^[b]

^[a] Mestrando em Administração na Universidade Estadual de Maringá (UEM), professor auxiliar da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR - Brasil, e-mail: edicarlosdeoliveira@hotmail.com

^[b] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professor associado do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR - Brasil, e-mail: tattolui@gmail.com

Resumo

O campo da Estratégia tem sido amplamente estudado desde a década de 1960 e, embora muito já se tenha avançado, ainda há espaço para novas contribuições, pois a estratégia é fundamental na sobrevivência das organizações. O que muitos não admitem é que o conceito de estratégia, sua finalidade e entendimento nem sempre estão claros, pois “estratégia” é uma daquelas palavras que todos pensam saber o que significa, mas quando têm de explicar, não é tarefa das mais fáceis. Para entendê-la, nada melhor do que fazer uma incursão histórica e visitar as ideias de quem dedicou tempo e esforço no entendimento do tema. O presente ensaio foi delineado com o propósito de evidenciar o posicionamento dos autores mais relevantes que compõem o *mainstream* da área de Estratégia e, a partir dessa percepção, foram relacionadas as convergências e divergências acerca das definições. Desse modo, para que a compilação de dados fosse realizada, utilizaram-se artigos científicos e construções teóricas alicerçadas em livros seminais da área de Estratégia. Posteriormente às fases de coleta, análise e interpretação dos dados, selecionaram-se aqueles autores que melhor transparecem os conceitos mais utilizados e que apresentam o escopo do tema em questão. A partir das evidências destacadas, buscou-se apresentar um posicionamento não único e conclusivo sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia, às críticas e às diferenças da sua natureza prescritiva ou descritiva, a fim de possibilitar ao leitor a sistematização das interpretações e a formação de um panorama geral sobre o tema.

Palavras-chave: Estratégia. Conceito. Percepção de autores.

Abstract

The field of Strategy has been widely studied since the 1960s. Despite the advanced in this area, new contributions are still necessary, because the strategy is crucial in the survival of organizations. What most people do not admit is that the concept of strategy, its purpose and understanding are not always clear, because

“strategy” is one of those words that everyone thinks they know what it means, but when they have to explain, it is not the easiest of tasks. To understand it, nothing better than making a foray into historical and visit the ideas of those who devoted time and effort in understanding the subject. This test was designed with the purpose of showing the placement of the most relevant authors who make up the mainstream of the Strategy area, and from this perception were related convergences and divergences about the settings. Thus, in order to make a data collection were performed, scientific articles and books theoretical constructions grounded in seminal area Strategy were used. Later phases of collection, analysis and interpretation of data, we selected those that best authors transpire over the concepts used and the scope of the present subject matter. From the evidence outlined, sought to present a unique positioning and not conclusive about the perception of authors in relation to the concepts of strategy, the criticisms and differences of their nature prescriptive or descriptive, to enable the reader to the systematization of interpretations and the formation of an overview on the theme.

Keywords: Strategy Concept. Perception of the authors.

Introdução

“Estratégia” é hoje uma das palavras mais utilizadas no meio organizacional e encontra-se abundantemente presente tanto em abordagens teóricas quanto em discussões na esfera organizacional. À primeira vista, parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual único, de tal modo que, na maioria das vezes, entende-se ser escusada a sua definição (COSTA, 2007). Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o termo referir-se a situações diversas e reconhecidamente válidas.

A Estratégia tem suas origens na antiguidade e não possui uma definição simples; ao contrário, para ser explicada é necessário considerar uma série de outras definições, porque “é um termo importado das aplicações bélicas para a Administração e que, em sua acepção original, está ligada à arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas” (VALERIANO, 2001, p. 23).

Muitos autores, cada qual em sua época, em sua visão de mundo e de forma diferenciada, contribuíram para com a diversidade de conceitos em relação ao tema. Em período recente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizaram e apontaram dez escolas de pensamento estratégico, algumas de natureza prescritiva, outras de natureza descritiva e uma que se caracteriza como sendo de configuração da estratégia ou combinação das duas anteriores. As escolas tentam retratar a evolução, as diversas visões e os

principais modelos de formulação estratégica. Tanto no campo teórico quanto na prática das organizações, algumas escolas parecem esmorecer e outras ganham, cada vez mais, importância e espaço.

A diversidade de perspectivas no estudo e aplicação das estratégias faz que o conceito de estratégia se apresente com sentidos multifacetados, nem sempre devidamente clarificados e que correspondem a formas particulares de abordar a questão e de operacionalizar o conceito (WHITTINGTON, 2002). Henderson (1998) afirma que, se houvesse um entendimento único, tudo ficaria mais simples, tanto em termos de nomenclatura quanto em termos de conceitos, mas os diferentes autores apresentam muitas similaridades e muitas diferenças. Em vista do quadro apresentado, realizou-se uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia e às escolas de pensamento estratégico, buscando evidenciar a natureza prescritiva ou descritiva de sua formação, bem como levantar uma discussão emergente que implica em grandes alcances tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional.

A Estratégia e suas origens

Apesar da magnitude e destaque com que o tema se apresenta, os pensamentos sobre estratégia surgiram 2500 anos a.C. Os conceitos que fundamentam essa área vêm evoluindo desde a antiguidade e agregando diversas perspectivas até os dias atuais.

O termo “estratégia” foi utilizado no passado para designar as alternativas e manobras que os

estrategistas formulavam nos combates militares, visando sobressair sobre inimigos de guerra (MINTZBERG, 1998). À medida que as sociedades se expandiam, as batalhas se tornavam mais complexas. Generais testavam concepções estratégicas bem e malsucedidas, até que um conjunto de pressupostos começou a se formar. A partir daí, múltiplos significados de estratégia surgiram. Alguns autores estabeleceram relações deste conceito com a estrutura empresarial, com os planos formais, com as forças setoriais e com o processo de aprendizagem organizacional (CABRAL, 1998).

Kallás (2003) faz uma incursão histórica e ressalta que, na Antiguidade, o primeiro texto conhecido de aplicação militar é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano. No século XVIII, Napoleão Bonaparte, que conhecia a obra de Sun Tzu e utilizava seus conceitos, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. Na década de 1950, após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT Analysis). Esse modelo busca definir as relações existentes entre os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) da empresa com as tendências mais importantes do ambiente organizacional, tanto interna quanto externamente, delimitando as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) para a organização. A ideia é que o empresário descubra como, por exemplo, usar suas forças para minimizar as suas fraquezas, aumentar as suas oportunidades e diminuir as ameaças que estão ao seu redor.

Nos anos 1960 e 1970, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se difunde pelas empresas dos EUA. Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff. Em 1973, acontece o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de *Vanderbilt*. Nesse evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico (KALLÁS, 2003).

Em 1980, é publicado o primeiro livro de Michael Porter, denominado *Estratégia Competitiva*, que apresentou uma nova leitura dos conceitos de estratégia e influenciou fortemente o pensamento econômico. Ainda na mesma década, com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto

das empresas americanas em relação à Estratégia. A respeito desse cenário, Cabral (1998, p. 17) aponta que “isso ocorreu de modo a transformar tendências dominantes no campo do estudo da estratégia pelos acadêmicos da área da Administração [...], focando apenas a situação atual e trabalhada de forma indutiva”. Por outro lado, Kallás (2003) comenta que nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos leem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Assim, surgem cada vez mais novos autores e teorias sobre o tema.

Em 1994, é editado o livro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, de Henry Mintzberg, procurando mostrar a precariedade dos conceitos e princípios do planejamento estratégico e marcando o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia. Na década de 1990, as suas duas metades são bem distintas, conforme menciona Kallás (2003). Na primeira metade, há significativa retomada do pensamento estratégico levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda, com a eufórica disseminação da internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan e Norton criam o conceito do *Balanced Scorecard*.

No desvelar do século XXI, são propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Entretanto, segundo interpretação da consultoria Bain & Company, o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo, conforme complementa Kallás (2003).

A natureza descritiva e prescritiva no comportamento estratégico

Embora as escolas de pensamento estratégico não tratem somente da formulação da estratégia, mas do processo estratégico como um todo, cada conceito reforça um modo diverso na maneira de compreender e definir seu comportamento, principalmente no que diz respeito à natureza de sua formação. Assim, “os conceitos podem ser segmentados por meio de duas abordagens: a *prescritiva* e a *descritiva*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 14);

cada uma enfoca o pensamento estratégico de maneira diferente, e apresenta suscetibilidade a vantagens e desvantagens em sua formação.

Conceitos de natureza *prescritiva* inclinam-se mais ao modo como as estratégias devem ser formuladas do que elas realmente são. São claras e coerentes. Por isso, tornam mais fácil a discussão e a transmissão de ideias, mas podem igualmente promover a esterilidade no pensamento e na sua aplicação. Por outro lado, os conceitos de natureza *descritiva* se preocupam menos com a prescrição do comportamento estratégico e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Direcionam a análise centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias organizacionais. Nessa perspectiva, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 14), “[...] tendem a ser mais completas e ricas, permitindo maior experimentação e inovação. Ao mesmo tempo, podem acabar numa confusão tremenda, gerando várias contingências e múltiplas perspectivas que dificultam a sua aplicação”.

O confronto entre as abordagens *prescritivas* e *descritivas* deve-se, em certa medida, a uma atitude fundamentalmente diferente em face do desenvolvimento da investigação e do conhecimento. Autores adeptos à natureza *prescritiva* tendem a adotar uma abordagem do conhecimento motivado por um “crescimento gerido”, com o propósito de controlar influências perturbadoras. Em contrapartida, abordagens de natureza *descritiva* preferem um crescimento natural, em que se espera elementos de inovação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Essa distinção é oportuna, uma vez que muito se tem falado sobre as modernas ideias de gerenciamento estratégico e sobre as diversas abordagens e conceitos existentes. Ocorre que “todos esses elementos devem ser analisados dentro de cada cenário para que se extraia a melhor solução a ser adotada” (MORGAN, 2002, p. 25), principalmente quando se assume que qualquer situação pode ter múltiplas interpretações, tanto em estratégias prescritivas quanto em descritivas.

As definições do conceito de estratégia

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Como apontam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso

dificulta uma definição consensual. Dessa forma, construiu-se um esboço das ideias relacionadas à estratégia conforme a percepção de diferentes autores (Quadro 1). Inicialmente, foi apresentada a definição de Chandler (1962), ressaltando que Andrews foi considerado o primeiro a sistematizar os conhecimentos até então desconexos sobre estratégia. Na sequência, aparecem as definições de Ansoff (1965) e de tantos outros pensadores e pesquisadores do tema. Por fim, aborda-se a definição de estratégia e as escolas de pensamento estratégico descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), fechando a leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos do tema em questão.

As possíveis perspectivas do pensar estratégico

Para apresentar os conceitos presentes no livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem cinco definições possíveis para o conceito de estratégia, que se refletem em dez escolas de pensamento estratégico, com diferentes premissas. São elas:

- a) **estratégia enquanto plano** – também chamada de estratégia pretendida, é a definição que percebe a estratégia enquanto uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, é considerada uma definição clássica, por ser uma das mais utilizadas;
- b) **estratégia enquanto padrão** – também chamada de estratégia realizada, denota uma consistência de comportamento no tempo, ou seja, algo que já vem sendo feito pela organização ao longo do tempo e que, possivelmente, vem dando resultados positivos e está incorporado ao comportamento da organização. Essa definição enfatiza mais o comportamento passado da organização que o olhar para frente, considerado na definição anterior;
- c) **estratégia enquanto posição** – enfatiza o posicionamento da empresa em relação a seus produtos, clientes ou mercados. Isto é, a empresa busca no nicho de mercado em que está inserida uma posição que lhe dê condições para sustentar-se e defender-se dos concorrentes. É o modo como a empresa é percebida pelo mercado. Nessa percepção, a estratégia é

Quadro 1 - Definições dos conceitos de *estratégia* segundo diferentes autores

(Continua)

Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Andrews (1971)	Estratégia é o modelo de decisão da empresa, na qual estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados. A estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. A análise de riscos, ameaças e oportunidades externas são tão relevantes quanto valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer e Schendel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente. É, ainda, a principal ligação entre fins, objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam suas atividades diárias.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensível numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter maior retorno sobre o investimento. Identificam-se cinco forças estruturais básicas que determinam o conjunto das forças competitivas: ameaça dos novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos compradores; e, rivalidade entre os competidores já estabelecidos.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente. A estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.

Quadro 1 - Definições dos conceitos de *estratégia* segundo diferentes autores

(Conclusão)

Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente. Um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer frente ao meio envolvente. Há diversos sentidos em que a palavra "estratégia" é empregada. Defende-se a necessidade da definição mais completa de estratégia. Conclui-se que a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao uso contraditório e incorretamente definido do termo "estratégia". Acredita-se que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar esse problema.
Prahalad e Hamel (1998)	A abordagem enfatiza o foco interno da formação da estratégia e propõe a criação e implantação de uma arquitetura estratégica, que privilegie o compartilhamento de talentos e a identificação das competências essenciais.
Henderson (1998)	A estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Analisar o ambiente sem conhecer a natureza dos competidores ao formular uma estratégia pode ser uma decisão arriscada.

Fonte: Adaptado de NICOLAU, 2001, p. 4-6.

a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades (PORTER, 2004);

d) estratégia enquanto *perspectiva* – diz respeito ao que a empresa é e ao que ela gostaria de ser, à sua visão. É a maneira fundamental usada pela organização para fazer as coisas. É como a própria organização compreende sua cultura, sua ideologia e sua percepção interna (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000);

e) estratégia enquanto *truque* – destaca as manobras específicas para enganar o concorrente ou oponente. Nota-se que "a estratégia pode ser entendida de várias formas, podendo variar de organização para organização, de estrategista para estrategista" (PORTER, 2004, p. 42).

Além das definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma consistente contribuição para alargar e aprofundar a compreensão do universo da estratégia ao apresentar dez escolas de formação de estratégia e suas diferentes perspectivas. Estas são incorporadas em três grupos: no primeiro, as escolas de natureza *prescritiva*; no segundo, as escolas de natureza *descritiva*; e, por fim, um grupo que possui

uma única escola: a configuração da estratégia que combina as anteriores.

Escolas de natureza *prescritiva*

Escola de *design*

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) evidenciam que a perspectiva originária, de natureza *prescritiva*, que data de Selznick, seguido de Chandler e com uma definição mais precisa de Andrews, vê a estratégia como um processo por concepção. Segundo os autores, esse processo alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas do ambiente, de acordo com os valores do estrategista, ou seja, o executivo principal. A gestão de topo formula estratégias claras, simples e únicas em um processo deliberado de pensamento consciente, que não é nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo, para que todos possam implementar a estratégia.

Essa foi a visão dominante do processo estratégico na década de 1970 e, como argumentam alguns, em algum grau persiste até os dias de hoje, tendo em conta a sua influência implícita na generalidade do ensino e da prática. A escola do *design* não se desenvolveu, no entanto, no sentido de dar origem a variantes no seu próprio contexto. Pelo contrário,

associou-se a outras visões em contextos distintos. A mensagem pretendida pela escola é “adaptar”, e a mensagem atingida é o “pensar”, ou seja, a formação da estratégia como um estudo de caso.

Escola de planejamento

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) frisam que essa escola foi iniciada por Ansoff e Andrews, sendo considerada de natureza prescritiva, pois entende a estratégia e sua formação como um processo formal e refletindo a maior parte das premissas da escola de *design*. Entretanto, as duas se diferenciam em relação à execução altamente formal na escola do planejamento e no modelo simples e informal da escola do *design*.

Apesar de um reduzido volume de publicações, a escola predominou a partir de meados dos anos 70 do século XX. Perdeu força e expressão nos anos 80, mas continua a ser importante até os dias de hoje. Ela acrescenta a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal, onde pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos, a fim de proporcionar maior atenção às atividades operacionais. Dessa forma, todos os envolvidos, e não somente o executivo principal, são responsáveis pela estruturação da estratégia. A mensagem pretendida pela escola é “formalizar”, e a mensagem atingida é o “programar” em vez de formular.

Escola de posicionamento

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que esta escola foi impulsionada por Porter, de modo que é considerada de natureza prescritiva, pois deriva a estratégia e sua formação como um processo analítico. Ela foi a visão dominante na década de 1980. Adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações. As definições das estratégias são realizadas na cúpula organizacional, na qual o pensamento é separado da ação. Assim, o planejador passa a ser um analista, que estuda os dados para recomendar as estratégias genéricas.

Existe sempre um conjunto de ferramentas analíticas que ajustam a estratégia correta às condições do momento. Cabe à organização, então, analisar

os dados e o ambiente para definir o que melhor se adapta à situação. Por meio dessa escola, houve a inclusão de grupos estratégicos, cadeias de valor, teoria dos jogos e outras ideias, mas sempre de acordo com sua vertente analítica. A mensagem pretendida pela escola é “analisar” e, para tal, se utiliza da redução de custos e da participação e posicionamento no mercado por intermédio da diversificação de produtos e serviços. A mensagem atingida é o “calcular”, em vez de criar ou comprometer-se.

Escolas de natureza descritiva

Escola empreendedora

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) evidenciam que, embora contenha alguns traços de prescrição, como centrar o processo estratégico no presidente da organização, a escola empreendedora se caracteriza como sendo de natureza descritiva e entende a estratégia e sua formação como um processo visionário, no qual a visão do executivo é a base para a sua formulação. Essa escola contrariou as escolas anteriores ao basear o processo nos *mistérios da intuição*. Esse fato desloca as estratégias de desenhos, planos ou posições precisas para visões vagas ou perspectivas alargadas, vistas, num certo sentido, frequentemente a partir de metáforas.

A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta. Nessa concepção estratégica, o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada, sendo o detentor de todo o processo estratégico em longo prazo, com a visão do futuro da organização. A mensagem pretendida pela escola é “prever”, e a mensagem atingida é o “centralizar”.

Escola cognitiva

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que essa escola é de natureza descritiva, pois busca a origem das estratégias ao estudar os *processos mentais* de sua criação, bem como defende o fato de que a formação da estratégia ocorre na mente do estrategista. Por meio de sua estrutura de conhecimentos e processos de pensamento que são formados a partir de experiências diretas, busca categorizar os

processos mentais em estruturas, modelos, mapas cognitivos, conceitos e esquemas.

Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia. Dessa forma, a estratégia é vista como um *conceito*. Ela é estruturada a partir de julgamento, criatividade e intuição, nas análises congeladas em hábitos e na capacidade para ter respostas rápidas por meio de reconhecimento.

Outra corrente dessa escola, que permeou nos anos 80 do século XX, é a de que direciona sua pesquisa para o modo como a cognição é usada para construir estratégias por intermédio de interpretações e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva e distorcida. A mensagem pretendida pela escola é “lidar com o assunto ou criar”, e a mensagem atingida é o “preocupar-se”, não sendo capaz de lidar com a situação.

Escola de aprendizagem

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) evidenciam que nessa escola a formação da estratégia e a ação andam juntas; assim, a estratégia é formulada à medida que vai sendo aplicada, a partir do aprendizado oriundo de algum processo emergente. De todas as escolas descritivas, só a da aprendizagem se transformou numa verdadeira onda e desafiou as “sempre dominantes escolas prescritivas”. Essa escola tem raízes nos primeiros trabalhos de Lindblom sobre o incrementalismo disjunto e passando pelo incrementalismo lógico de Quinn, as noções de Bower’s e Burgelman sobre projetos, as ideias de Mintzberg e outros sobre estratégia emergente, bem como pela noção de Weick sobre a construção de sentido retrospectivo.

Nessa escola, ocorre a troca de estratégia deliberada, planejada, pela estratégia emergente. O estrategista é o médio gerente, que formula a estratégia com base em seu conhecimento tácito e explícito, por ter contato com todos os níveis da organização. Tendo enfoque no coletivo, não é só o líder que aprende, mas a organização como um todo. Dessa forma, o papel da liderança não está somente no processo de conceber a estratégia, mas também no de gerenciar o processo de aprendizado, que por sua vez ocorre de forma emergente, assim como as estratégias. A mensagem pretendida pela escola é “aprender”, e a mensagem atingida é o “jogar”.

Escola do poder

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denotam que a natureza desta escola é descritiva, pois o foco é a estratégia e sua formação como um processo de negociação, dividido em duas dimensões. A primeira, chamada de micropoder, percebe o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político. O processo de formulação envolve barganha, persuasão e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, interesses estreitos e coalizões inconstantes entre os atores que dividem o poder na empresa. A segunda divisão é designada de macropoder, porque visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, a fim de promover seu próprio bem-estar, realizando *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas de seu interesse. A mensagem pretendida pela escola é “promover”, e a mensagem atingida é o “reunir”, mais que “partilhar”.

Escola cultural

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que em posição oposta à escola de poder, a escola cultural tem sua natureza descritiva, pois percebe a estratégia como um processo social enraizado na cultura e se espelha na escola do poder. Enquanto o poder se concentra em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização. A cultura tornou-se um problema central nas obras norte-americanas após a descoberta do impacto da gestão nipônica nos anos 1980. Mais tarde, prestou-se alguma atenção às implicações da formação da estratégia, no entanto, desenvolveram-se pesquisas interessantes na Suécia, nos anos 70, tendo a cultura como tema central, embora nunca exclusivas e estimuladas pela obra inicial de Rhenman e Normann, e continuadas por Hedberg, Jonsson e outros.

Essa escola entende a formação de estratégia como um processo de interação social, baseado na cultura da organização, como as crenças, os ritos, as tradições, os hábitos e as interpretações comuns das pessoas. Isso é adquirido por meio de um processo de aculturação ou socialização que ocorre na maioria das vezes de forma tácita e não verbal. A mensagem

pretendida pela escola é “coadunar-se”, e a mensagem atingida é o “perpetuar”, mais do que “mudar”.

Escola ambiental

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) frisam que essa escola é de natureza descritiva e merece atenção por lançar luzes sobre as exigências do meio ambiente. Nessa perspectiva, inclui-se a *teoria da contingência*, que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de *ecologia da população* que reivindicam limites severos às opções estratégicas. A *teoria institucional*, que se ocupa das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações, talvez seja um híbrido das escolas do poder e cognitiva.

Essa escola considera a estratégia como um processo reativo, isto é, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida. O papel da liderança, dessa forma, não é formular estratégia, mas sim compreender o meio ambiente e garantir a adaptação da organização ao mesmo. Essa escola possibilita um equilíbrio na visão global da estratégia, visto que o ambiente está ligado à liderança e à organização, formando as forças centrais do processo da formulação de estratégia. A mensagem pretendida pela escola é “reagir”, e a mensagem atingida é o “capitular”, mais do que “confrontar”.

A configuração da estratégia

Escola de configuração

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que essa escola integra a prescrição, a descrição e as premissas de todas as escolas do pensamento estratégico e entende a estratégia como um processo de transformação. Nessa perspectiva, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, como agrupamentos (*clusters*) coerentes de características e comportamentos.

A escola leva em consideração dois fatores: a configuração, que se refere ao estado e contexto que cerca a organização; e a transformação, que se refere ao processo de geração da estratégia, sendo que esta é uma consequência da configuração. Portanto, o entendimento

da configuração organizacional é o ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa.

Essa escola tem uma característica agrupadora, uma vez que percebe o mundo em termos de categorias claras e precisas. Privilegia o agrupamento global em detrimento das variáveis individuais, porém, esse agrupamento pode trazer simplificação às suas categorias. As estratégias formuladas nessa escola podem assumir forma de planos, padrões, posições e perspectivas ou como um truque. A mensagem pretendida pela escola é “integrar”, “transformar” e a mensagem atingida é o “escurvar-se”, mais do que “separar”, “adaptar”.

Partindo-se desses pressupostos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16) constatam que, na formação da estratégia, o estrategista deve levar em consideração a “[...] transformação e também perpetuação; cognição individual e interação social, cooperação e conflito; análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente”.

Como descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), nas dez escolas de pensamento estratégico, as definições de estratégia revelam ainda e, acima de tudo, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Dessa forma, percebe-se que “a estratégia é mais do que uma só decisão, mas padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos em longo prazo” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 87).

Conclusões

Esse ensaio teórico buscou realizar uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia e às escolas de pensamento estratégico, evidenciando a natureza prescritiva ou descritiva de sua formação. Fica evidenciado que o estudo da estratégia, sua compreensão e aplicação constituem-se ainda em um espaço em construção. As diferentes correntes de análise e proposição disputam entre si ora a preferência ora a rejeição dos limites alcançados pelos estudiosos e praticantes.

Colocada no contexto das organizações, é uma área complexa, multifacetada e, ainda, mesmo com os avanços alcançados, não apresenta convergência e muito menos indicativos de consenso e sinais de unanimidade em relação a seus conceitos

e definições. O que existe sim são vários entendimentos e interpretações bem definidas sobre o que é estratégia. Embora o cenário indique a riqueza da pluralidade existente, o espaço não confirma uma versão sustentada e sustentável, pois diferentes autores dão destaque a diferentes elementos em sua formação.

Se Andrews (1971) via estratégia como um modelo de decisão, influenciado pela cultura e valores, que podem ser incorporados pela empresa quando se mostra confiável, para Henderson (1998), a estratégia deve aumentar o escopo da vantagem competitiva da organização a partir da análise dos concorrentes. Por outro lado, se Porter (1996) privilegia a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, Mintzberg (1998) vê essa característica como sendo apenas uma de muitas por ele identificadas. Cada uma dessas visões, por si só, é consistente, valiosa e útil; para Prahalad e Hamel (1998), inclusive, a combinação criteriosa delas com a situação do ambiente auxilia na estratégia de sobrevivência e na busca de crescimento das organizações.

A estratégia de uma organização pode e deve contemplar um horizonte de longo prazo, bem como deve ser estável e refletir os propósitos e objetivos organizacionais. Como o ambiente é dinâmico, incerto e instável, novas situações surgem a cada momento. Ações estratégicas são empreendidas pela empresa com a finalidade de retomar e/ou recompor o rumo traçado, independente das dificuldades que possam surgir no percurso. Dessa forma, as ações estratégicas são adaptativas, respondendo às contingências ambientais à medida que elas ocorram, visando, com isso, o alcance ou manutenção dos objetivos da organização. O ponto a ser buscado é o equilíbrio, ou seja, a busca da manutenção da estabilidade com o reconhecimento da necessidade de mudanças, quando necessário (MINTZBERG, 1998). Urde-se a estratégia a partir da missão, dos valores, da motivação e das situações desejadas. Nessa trama, a organização pode adotar estratégias via plano, padrão, trama, perspectiva e posição, porém, em essência, a estratégia e a organização são entidades intrinsecamente ligadas. Como em tantas outras áreas, mais do que certezas, a estratégia envolve intuição, experiência, prática e talvez um pouco de “sorte”.

Uma avaliação crítica das dez escolas estratégicas leva a concluir que qualquer processo de formulação estratégica poderá incluir a combinação de uma ou

mais escolas de pensamento estratégico. Assim, as estratégias existentes são formuladas e/ou formadas por meio da combinação do conhecimento das várias escolas e sua formulação precisa equilibrar os diferentes conteúdos de natureza prescritiva, que inclui a lógica analítica de Porter e a visão descritiva das demais escolas, no intuito de se tentar obter a melhor estratégia para o melhor resultado. Em síntese, foram analisadas as diferentes contribuições sobre estratégia que envolvem as organizações que refletem o estado da arte sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia. Fica aqui evidenciada a perspectiva de que o pensamento estratégico circula na natureza prescritiva (como fazer) e descritiva (tentar compreender) no espaço organizacional em que está inserido.

Referências

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia**: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. p. 17.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: Cambridge MIT Press, 1962.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Trad. Eliane Kanner e Maria Emilia Guttilla. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- KALLÁS, D. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. Dissertação (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3rd. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1997.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Trad. Maria Teresa Correa de Oliveira e Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Recebido: 05/07/2012

Received: 07/05/2012

Aprovado: 07/01/2013

Approved: 01/07/2013