

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FÁBIO FIGUEIREDO BISELLI

**O QUE É ESTRATÉGIA?**

sentidos da estratégia construídos por executivos que participam desta prática social.

SÃO PAULO  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FÁBIO FIGUEIREDO BISELLI

**O QUE É ESTRATÉGIA?**

sentidos da estratégia construídos por executivos que participam desta prática social.

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:  
Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO  
2006

Biselli, Fábio Figueiredo.

O que é Estratégia? sentidos construídos por executivos que participam desta prática social. / Fábio Figueiredo Biselli. - 2006.

194 f.

Orientador: Maria José Tonelli.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

FÁBIO FIGUEIREDO BISELLI

**O QUE É ESTRATÉGIA?**

sentidos da estratégia construídos por executivos que participam desta prática social.

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:  
Estudos Organizacionais

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Profa. Dra. Maria José Tonelli (Orientadora)  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Fábio Mariotto  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov  
Universidade Federal do Paraná

À Renata, com quem formo minha nova família.  
A quem me formou, minha velha Grande família.  
À Comunidade São Bento, e ao que formaremos juntos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à ajuda das pessoas que me acompanharam neste trabalho.

Agradeço à professora Maria José Tonelli, que foi paciente e compreensiva nas minhas demoras, que estimulou nos momentos certos e foi sempre disponível e de muita ajuda.

Aos professores que me ajudaram com sugestões e dicas, Fábio Mariotto, Flávio Vasconcelos, Marcelo Binder e Sérgio Túlio Prado.

Aos professores Michael Zeitlin e Adilson Simonis, pelas conversas anteriores ao mestrado.

Aos companheiros de curso, que tornaram o processo todo mais divertido.

Aos entrevistados, que foram muito receptivos e disponíveis.

Ao pessoal da ITM que sofreu com o meu tempo gasto no mestrado.

Aos que me ajudaram com a transcrição das fitas, em especial ao André.

Agradeço de maneira muito especial, à minha família, meus irmãos. Em especial ao Roberto e o André pela companhia, e a meus pais pela constante preocupação e exemplo.

Agradeço aos amigos do Movimento PAX pela partilha nos últimos anos, de maneira geral no período em que escrevi a dissertação.

Agradeço a Dom Geraldo Gonzalez pelo exemplo e amizade.

Agradeço à Comunidade São Bento pela compreensão e pelo desejo e orações para que eu terminasse.

De maneira muito especial, agradeço à Renata que foi compreensiva apesar da disputa que o mestrado lhe ofereceu.

Agradeço a Deus pelo dom da minha vida e por este mundo em que vivo.

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado está inserida dentro de uma abordagem que propõe o estudo da estratégia enquanto uma prática social, defendida por Richard Whittington, dentre outros. Assim nos preocupamos em procurar os sentidos que esta prática social produz dentro das organizações.

Desta maneira, o objetivo do trabalho foi investigar os praticantes de estratégia para explorar os entendimentos que eles têm sobre “o que é estratégia”, “como é criada dentro de sua organização”, e “quem são os envolvidos” na criação da estratégia.

Realizamos entrevistas semi-estruturadas com 23 praticantes da estratégia, incluindo donos, sócios de empresas ou executivos contratados. As entrevistas foram transcritas e, a partir disto, foram extraídas informações sobre o entendimento dos praticantes sobre estratégia. Utilizamos uma abordagem metodológica qualitativa, fundamentada nos conceitos de Construção Social da Realidade de Berger e Luckmann, na Construção de Sentido dentro das Organizações de Weick, e as práticas discursivas de Mary Jane Spink.

Os resultados apresentaram uma grande diferença de entendimentos dos diversos praticantes tanto para o tema de “o que é estratégia”, quanto para “como ela é criada”. Nos resultados também exploramos a importância atribuída pelos praticantes ao tema da estratégia, e surgiu a questão da estratégia como um espaço de construção de sentido para a organização.

Por fim, frente a esta grande dispersão de entendimentos e a grande valorização da estratégia, deixamos algumas hipóteses para futuras pesquisas que mirem o entendimento da grande valorização social atingida pela estratégia.

Palavras-chave: estratégia enquanto prática; construcionismo; praticantes de estratégia.

## ABSTRACT

This work is based on the perspective of strategy as a social practice that has been proposed by Richard Whittington, among others. The purpose of the work was to explore the meanings of strategy inside the organizations, through the investigation of practitioners of strategy, and the meanings they attribute to “what is strategy?”, “how is it created inside organization?” and “who are the ones involved in this process?”.

We’ve conducted 23 semi-structured interviews with executives or company owners. The interviews were transcribed and analyzed in order to extract the understandings the practitioners has about strategy. This work is based on a qualitative methodological approach and has been specially based on Social Construction of Reality by Berger e Luckmann, Sensemaking by Weick and discursive practices by Mary Jane Spink.

The results of the research have shown the dispersion of many different concepts and explanations of strategy by the interviewers, and also different meanings in which the term strategy was used. The same diversity could be found on the explanations of the strategy formation process and in the importance and roles attributed to strategy inside the organizations. In a special manner the results prompted instances of sensemaking in the practice of strategy inside the organizations, and references to strategy as a powerful source of meaning.

Finally, facing this great dispersion of understandings and a big valorization of strategy, we point some hypothesis to future researches that would explore this great social value attained by strategy.

Keywords: strategy-as-practice; construcionism; strategy practitioners.

## **Lista de Ilustrações**

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Relações entre Práticas, Prática e Praticantes da Estratégia	48

## **Lista de Tabelas**

<b>Quadro</b>	<b>Título</b>	<b>Pg.</b>
<b>1</b>	Resumo dos sentidos em que o termo estratégia é utilizado.	<b>97</b>
<b>2</b>	Resumo das definições encontradas para estratégia.	<b>115</b>
<b>3</b>	Resumo dos processos de criação da estratégia na visão dos entrevistados.	<b>132</b>
<b>4</b>	Resumo dos atores que influenciam a criação das estratégias.	<b>138</b>
<b>5</b>	Resumo da importância da estratégia na visão dos entrevistados	<b>158</b>
<b>5b</b>	Resumo de elementos de construção de sentido encontrados	<b>158</b>
<b>6</b>	Resumo de possíveis motivos para diferentes visões sobre estratégia	<b>171</b>
<b>7</b>	Lista das Pessoas Entrevistadas	<b>186</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1 UM BREVE OLHAR PARA O MUNDO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>13</b>
1.1) Abordagem clássica no estudo da estratégia	13
1.2) Outras abordagens no estudo da estratégia	25
1.3) Classificações das correntes de pensamento da estratégia	34
<b>2 ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA</b>	<b>39</b>
2.1) Artigos precursores	39
2.2) A estratégia enquanto prática	47
2.3) A produção no Brasil	62
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA</b>	<b>68</b>
3.1) Abordagem Qualitativa	68
3.2) Abordagem metodológica no estudo da estratégia enquanto prática	72
3.3) Nossa Abordagem Metodológica	74
3.4) Resgate da Construção Social da Realidade e a Construção de Sentido	76
3.5) Descrição da Amostra e dos Caminhos de Pesquisa	83
3.5.1) Amostra	83
3.5.2) Direcionamento da entrevista	86
<b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b>	<b>89</b>
4.1) SEÇÃO 1- Entendimentos dos entrevistados sobre estratégia	91
4.1.1) Sentidos em que o termo estratégia é utilizado.	91
4.1.2) Definições Apresentadas para o Conceito de Estratégia	98
4.1.3) Processos de criação da estratégia na visão dos entrevistados	115
4.1.4) Envolvidos no processo de criação das estratégias	133
4.2) SEÇÃO 2 - Algumas Questões Interessantes	139
4.2.1) Importância da Estratégia	139
4.2.2) Diferenças de Visão sobre Estratégia.	159
4.3) SEÇÃO 3 - Alguns Comentários Finais	172
4.3.1) Valorização Social da Estratégia	172
4.3.2) Estratégia como uma Narrativa	173
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>175</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>186</b>

## Introdução

A disciplina da estratégia empresarial recebeu muita atenção no mundo acadêmico nos últimos 50 anos. Embora já existissem fundamentos anteriores, ela começou a se consolidar apenas na segunda metade do século XX, mais especificamente na década de 60 (VASCONCELOS, 2002). A partir daí, essa disciplina cresceu de maneira muito intensa, muito foi escrito e diferentes teorias e correntes teóricas foram apresentadas. Exemplo disso é que, para realizar uma classificação das abordagens teóricas sobre o tema, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisaram cerca de 2.000 itens a respeito do assunto. As correntes de pensamento e abordagens teóricas sobre o tema são as mais diversas, algumas mais prescritivas, outras mais descritivas.

Nosso projeto está inserido dentro de uma corrente teórica que se apresenta cada vez com maior frequência, especialmente na Europa. O projeto se inclui em uma abordagem que se preocupa em estudar a estratégia enquanto prática, e de maneira especial, entendendo-a como uma prática social. (WHITTINGTON, 2002).

Nosso objetivo, dentro desta abordagem, foi estudar com maior detalhe aquelas pessoas que estão envolvidas dentro da organização com a prática de estratégia, os “praticantes de estratégia”. No decorrer do trabalho, buscamos apresentar os entendimentos que esses praticantes têm da estratégia, da sua criação e da sua importância. De maneira geral, procuramos explorar os sentidos que eles atribuem à estratégia dentro de sua organização e de seu dia-a-dia.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta um breve olhar para o conhecimento acumulado na disciplina da estratégia. Resgatamos neste trecho da dissertação algumas correntes teóricas principais que foram desenvolvidas nestes últimos anos, com especial enfoque para a teoria clássica da estratégia. No final do capítulo, apresentamos também algumas classificações realizadas pela academia para tentar categorizar a grande quantidade de produção teórica sobre o tema.

O capítulo II segue no âmbito de uma fundamentação teórica. No entanto, a preocupação desse capítulo é apresentar, em maior detalhe, esta abordagem de estudo, ou seja, da estratégia

entendida enquanto prática. Iniciamos o capítulo, trazendo alguns artigos precursores a esta abordagem, e seguimos apresentando alguns artigos que fundamentam e se baseiam nesta abordagem, inclusive algo sobre a produção brasileira neste tema.

O capítulo III apresenta a abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, colocamos a importância da abordagem qualitativa e posicionamos, dentro deste grande espectro, a vertente construcionista sobre a qual nos fundamentaremos. O capítulo apresenta também a entrevista semi-estruturada como fonte de dados e resgata brevemente os conceitos de Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) e Construção de Sentido nas Organizações (WEICK, 1995), que serão fundamentais na análise do material coletado. Por fim, nesse capítulo fazemos uma breve descrição do processo das entrevistas e da amostra utilizada na pesquisa. O apêndice A deste trabalho apresenta a amostra de maneira um pouco mais detalhada.

Os resultados da pesquisa são apresentados no Capítulo IV. Esse capítulo está dividido em três seções e algumas sub-seções. A primeira seção apresenta a variedade de entendimentos e sentidos atribuídos à estratégia por nossos entrevistados, essencialmente nos temas de: “sentidos” de utilização do termo, definições de estratégia, descrição do processo de criação da estratégia, e dos participantes envolvidos no processo. Esta apresentação é feita de forma encadeada e acompanhada de alguns comentários que exploram a associação com a academia e o contexto social que entorna alguns dos entrevistados. A segunda seção explora duas questões interessantes surgidas na pesquisa, a grande variedade de diferentes entendimentos e a importância atribuída ao tema da estratégia. A última seção deste quarto capítulo acrescenta alguns últimos temas de interesse que surgiram na pesquisa.

O último capítulo apresenta nossas considerações finais sobre o desenvolvimento desta pesquisa. Neste capítulo são destacados alguns fenômenos interessantes que surgiram durante a pesquisa e chamaram a nossa atenção. O capítulo trata brevemente da profusão do tema da estratégia e apresenta algumas hipóteses para esta situação.

Por fim, deixamos nesse último capítulo, algumas sugestões para futuras pesquisas sobre temas e sugestões que decorrem deste trabalho, sendo que alguns desses temas foram voluntariamente excluídos para garantir maior foco e outros surgiram no decorrer das análises realizadas.

## **Capítulo I - UM BREVE ‘OLHAR’ PARA O MUNDO DA ESTRATÉGIA**

O objetivo deste capítulo é realizar um breve “olhar para trás”, trazendo de maneira resumida algumas das teorias mais importantes que foram apresentadas nos pouco mais de 50 anos da disciplina da estratégia. O capítulo será iniciado com a apresentação de algumas teorias importantes, com especial foco para a abordagem clássica (WHITTINGTON, 1993), que é a mais antiga e ainda a mais influente, especialmente no mundo dos negócios. Em seguida, apresentamos no capítulo, algumas classificações existentes realizadas para agrupar as distintas correntes, frente a tantas teorias e abordagens apresentadas. Vamos, portanto, a este nosso exercício de olhar para trás:

### **1.1) Abordagem clássica no estudo da estratégia**

Uma importante corrente de pensamento dentro da disciplina da estratégia é aquela que observa a estratégia sob um prisma objetivo, avaliando-a por meio de métodos e abordagens racionais. Esta corrente, que é a mais clássica e difundida no mundo empresarial e também no acadêmico, aborda a estratégia de uma maneira prescritiva, apresentando como a estratégia deve ser feita, como ela deve ser formulada. Esta abordagem prescritiva está ligada aos primórdios da estratégia e tem a sua origem associada a autores como Selznick, com o livro *Leadership in Administration* de 1957 e Alfred Chandler, com o livro *Strategy and Structure* de 1962. Vamos explorar um pouco o trabalho destes autores.

Alfred Chandler<sup>1</sup> foi um dos primeiros pesquisadores a abordar o tema da estratégia com seu livro *Strategy and Structure*, que se utilizava da análise da história dos negócios americanos para comentar sobre a estratégia. A preocupação principal apresentada no livro é olhar as histórias de negócios bem sucedidos para extrair idéias de como deve ser o processo de concepção estratégico. Chandler (1982) entendia que a formulação estratégica era o trabalho de alguns dos executivos da companhia, que decidiam essencialmente onde queriam levar a companhia e como consequência disto alocavam os recursos necessários para a empresa

---

<sup>1</sup> Neste trabalho estamos utilizando a edição de 1982.

caminhar até este objetivo desejado. Chandler apresenta estratégia como sendo o processo de definição de objetivos e de planos de ação:

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals. (CHANDLER, 1982. p. 13)

Neste sentido, a estratégia caminha sempre em consonância com a estrutura. Chandler (1982) aponta que a estrutura segue a estratégia, é, na verdade, um resultado dela. Uma alteração na estratégia, portanto, requer em seguida uma nova estrutura ou uma alteração na estrutura. Chandler (1982) aponta também que a estratégia está ligada a alocação de recursos existentes ou a adaptação e criação de novos recursos para atender as necessidades específicas.

A estratégia, mais especialmente o crescimento estratégico<sup>2</sup> seria o resultado do reconhecimento de oportunidades e a consequente alocação de recursos existentes ou a criação de novos recursos para tirar proveito dessas oportunidades.

Strategic growth resulted from an awareness of the opportunities and needs – created by changing population, income and technology – to employ existing or expanding resources more profitably. (CHANDLER, 1982. p. 8)

Nesta perspectiva de Chandler (1982) é fácil observar a centralidade do papel do executivo, especialmente aquele que está localizado no escritório geral<sup>3</sup> – na formulação da estratégia. O autor entende que aqueles executivos que definem a alocação dos recursos são as pessoas centrais na organização. Para ele, embora estes executivos possam muitas vezes não desempenhá-lo corretamente, o papel deles está ligado a entender oportunidades e definir metas de longo prazo para, com base nisto, tomar as decisões de alocação de recursos. Chandler (1982) diferencia neste sentido os executivos entre *entrepreneurs*<sup>4</sup> ou gerentes, sendo os primeiros aqueles que decidem sobre a alocação de recursos e os gerentes aqueles que se limitam a coordenar, avaliar e planejar dentro dos recursos alocados a eles.

---

<sup>2</sup> Chandler tem o crescimento estratégico como uma das suas grandes preocupações, assumindo inclusive como um dos grandes objetivos da estratégia, crescer a companhia.

<sup>3</sup> Chandler apresenta três níveis de atuação dentro da organização, sendo que o nível das decisões mais importantes seria o nível do escritório geral da organização.

<sup>4</sup> Este termo não foi traduzido pois o termo em português não expressa o conceito com clareza. Chandler aponta os executivos que possuem autonomia para realmente decidir sobre pontos chave no futuro da organização são *entrepreneurs*.

The executives who actually allocate available resources are then the key men in any enterprise [...]

Just because the entrepreneurs make some of the most significant decisions in the American economy, they are not all necessarily imbued with a long-term strategic outlook. In many enterprises the executives responsible for resource allocation may very well concentrate on day-to-day operational affairs, giving little or no attention to changing markets, technology sources of supply, and other factors affecting the long-term health of their company. Their decisions may be made without forward planning or analysis but rather by meeting in an ad hoc way every new situation, problem, or crisis as it arises. They accept the goals of their enterprise as given or inherited. Clearly wherever entrepreneurs act like managers, wherever they concentrate on short-term activities to the exclusion or to the detriment of long-range planning, appraisal, and coordination, they have failed to carry out effectively their role in the economy as well as in their enterprise. (CHANDLER, 1982, p. 12)

Sobre o trabalho de Chandler (1982) é particularmente interessante observar: i) o conceito da estratégia como definição de objetivos e um plano para alcançá-los; ii) a estratégia como resultado da concepção de alguns líderes sobre a direção que a empresa deve tomar; e iii) o conceito de que estrutura é produto, resultado da estratégia.

Selznick<sup>5</sup> é outro autor importante que abordou o tema da estratégia, muito embora sua preocupação de estudo fosse a liderança. Selznick (1972) contribui, particularmente, para a disciplina da estratégia em seu livro *Leadership in Administration*, ao lançar o conceito de personalidade e de competência única da organização.

Selznick (1972) defende a existência da “personalidade” – caráter – da organização, de maneira semelhante à personalidade do indivíduo, que a estimularia a abordar problemas e perseguir seus objetivos de uma determinada maneira específica. Embora a personalidade seja passível de alterações, ela garantiria uma certa constância de atuação da organização frente às situações apresentadas e frente à perseguição dos seus objetivos.

O tema principal de Selznick (1972) é a liderança dentro das organizações, mas ao abordar o tema, ele traz conceitos, como a definição da missão e do papel da organização – que, segundo ele, seria o resultado da transformação dos objetivos genéricos da organização em objetivos mais específicos e concretizáveis. Após a definição da missão e de valores, Selznick (1972)

---

<sup>5</sup> O livro de Selznick foi escrito em 1957, mas aqui estamos utilizando uma versão de 1972, tradução do texto original do autor.

discute a concretização dos objetivos institucionais, que seria resultado da formulação dos métodos e objetivos ainda mais específicos que iriam direcionar o dia-a-dia da organização.

Com base na questão do caráter organizacional, Selznick (1972) conceitua a competência única da organização apresentando-a como o conjunto de: i) aspectos particulares da organização para buscar os seus objetivos; ii) aspectos marcantes e fortes de uma determinada organização; e iii) aspectos relacionados à forma de trabalhar de uma organização. O processo de formação da personalidade de uma organização é para Selznick o resultado de um conjunto de definições e escolhas de seus líderes, que mesmo que em alguns casos não sejam conscientes, produzem e formam a natureza da organização.

Selznick (1972) entende que esse processo de criação da personalidade da organização engloba processos não deliberados e planejados, mas é essencialmente uma responsabilidade objetiva e direta dos líderes da organização. Para ele, uma das principais falhas da liderança seria a sua incapacidade em estabelecer esta personalidade para a organização.

[...] o encargo de definir valores especiais e uma competência particular dentro da organização é a função primordial da liderança. (SELZNICK, 1972. p. 23)

Selznick (1972) apresenta algumas funções básicas da liderança organizacional, como i) definir a missão e o papel da organização; ii) estruturar a organização para concretizar estes objetivos, iii) manter a fidelidade aos valores e missão da organização. (SELZNICK, 1972)

É importante não deixarmos de perceber que Selznick apresenta uma visão da estratégia um pouco diferente da utilizada por Chandler (1982). Selznick (1972) incorpora o conceito de uma personalidade, um caráter da organização, que influencia na decisão dos caminhos a serem tomados pela organização. No entanto, Selznick (1972) entende que o processo de formação deste caráter, embora seja também fruto de componentes históricos e não planejados, é essencialmente o resultado de um processo concebido pelos líderes e materializado por meio das suas decisões e escolhas.

Nesta mesma linha inicialmente construída por Chandler e Selznick encontramos os trabalhos produzidos pelo grupo de Administração Geral da Harvard Business School, que geraram grande impulso dentro da área da estratégia, conquistando espaço no mundo dos negócios e na

disciplina da estratégia. Este grupo, formado inicialmente em 1965 por Edmund Learned, Carl Roland Christensen, Kenneth Andrews e Willian Guth, organizou um livro sobre casos de estratégia, como resultado e subsídio para o curso de Política de Negócios e Estratégia Corporativa. O livro, *Business Policy: Text and Cases*, focava-se em casos práticos, mas era recheado por textos conceituais, parte encarregada principalmente a Andrews. Este trabalho recebeu diversas novas edições, e Andrews, que escreveu também o livro *The Concept of Corporate Strategy*, sempre foi o responsável pelos textos. No texto das diversas edições<sup>6</sup> e do livro de Andrews, é possível identificar a abordagem do grupo sobre a disciplina da estratégia.

Andrews apresenta a estratégia como objetivos, metas, políticas e planos para atingir estes objetivos:

For us, corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving these goals stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be. In a changing world it is a way of expressing a persistent concept of the business so as to exclude some possible new activities and suggest entry into others. (ANDREWS, 71. p. 28)

O grupo de autores diferencia dois componentes da estratégia: a sua formulação e a sua implementação. A primeira seria responsabilidade<sup>7</sup> do grupo executivo principal e a segunda envolveria a organização como um todo. O resultado da estratégia poderia ser sintetizado em um documento com as linhas de produto em que a organização atua ou planeja atuar, os segmentos de mercado em que estes produtos são ou serão oferecidos, os canais utilizados, os recursos que serão empregados, os objetivos financeiros, políticas de atuação nas principais funções e o tamanho, forma e clima organizacional pretendido.

Christensen et al. (1982) apresentam o processo de formulação da estratégia como um processo que deve, idealmente, ser racional e incorporar uma avaliação das características da organização versus uma avaliação das características do ambiente. Este processo, de olhar internamente para organização e depois externamente a ela, permitiria identificar as oportunidades e ameaças do negócio frente às características existentes na organização, renunciando assim a conhecida avaliação SWOT.

---

<sup>6</sup> Aqui utilizamos a edição de 1982

<sup>7</sup> Mais à frente, veremos que esta responsabilidade é partilhada e não exclusiva do grupo principal.

Deste modo, os executivos deveriam observar tudo que a organização poderia fazer, confrontar isto com o que ela pode fazer, isto seria permeado pelas intenções e visões dos executivos, definindo assim o que a organização, por meio de seus executivos, quer fazer. Por fim, isto seria validado frente à responsabilidade da organização na sociedade, para acrescentar o conceito do que a organização deve fazer. Para o grupo de Harvard, a atribuição principal, e bastante complexa, dos executivos da organização, seria unir estes quatro componentes em uma escolha única que define o resultado da estratégia da organização.

The ability to identify the four components of strategy – (1) market opportunity, (2) corporate competence and resources, (3) personal values and aspirations, and (4) acknowledged obligations to segments of society other than stockholders – is nothing compared to the art of reconciling their implication in a final choice of purpose. (CHRISTENSEN et al., 1982. p. 98)

O grupo apresenta também a formulação da estratégia como sendo uma atividade partilhada e não como o resultado da concepção de uma pessoa apenas. Desta maneira, a responsabilidade seria dividida entre os diversos membros do gerenciamento, e coordenada pela alta gerência, que conceberia uma maneira de gerenciar e estimular o processo de formulação de estratégia.

In this sense strategy formulation is an activity widely shared in the hierarchy of management, rather than being concentrated at its highest levels. (CHRISTENSEN et al., 1982. p. 828)

É importante destacar na visão destes autores que o processo de formulação de estratégia é o resultado da concepção dos executivos da organização de como esta deve se orientar e atuar frente às suas características e ao ambiente. Para eles, a estratégia é essencialmente uma escolha. Ela envolve perceber a organização e o ambiente, envolve as vontades dos executivos e as restrições da sociedade, mas se concretiza por meio de uma escolha que direciona a organização. Novamente, podemos perceber nesta visão uma abordagem da estratégia como algo que é concebido e depois orienta, direciona e altera a organização, ainda que exista já aqui a inclusão de uma idéia de compartilhamento.

Igor Ansoff é outro autor clássico na disciplina da estratégia. Em 1965, ele escreveu um livro, *Corporate Strategy*<sup>8</sup>, que apresenta abordagem diferente dos autores anteriores, embora também observando o tema de uma maneira prescritiva e como um processo deliberado. Ansoff (1979) preocupa-se em apresentar um plano, um processo, para a formulação de uma

<sup>8</sup> Aqui utilizamos a tradução brasileira de 1979.

estratégia. Nesta visão a estratégia, é menos o resultado da simples concepção, ou uma escolha dos líderes da organização e mais o resultado de um processo formal com uma série de etapas que culminam na formulação da estratégia.

No prefácio do autor à Edição Brasileira do livro, Ansoff (1979) aponta com clareza o seu objetivo de apresentar uma perspectiva prescritiva de como uma organização deveria desenvolver a sua estratégia e não como isto acontece na prática.

Ansoff (1979) aponta que a estratégia de uma organização é o produto de uma série de decisões empresariais de determinado tipo. Ele define que decisões estratégicas são aquelas que atendem a problemas de alocação de recursos gerais da organização e que definem a seleção dos conjuntos de produtos e mercados que irão potencializar o retorno sobre o investimento da organização.

Ansoff (1979) utiliza em seu livro, um conceito de estratégia onde esta: i) estabelece de maneira geral o campo de atuação da empresa; ii) indica diretrizes para a empresa guiar a busca; e iii) estabelece critérios de decisão para as escolhas da empresa referentes às oportunidades existentes. Ele entende que a estratégia atua em consonância com os objetivos da organização. Na sua visão os objetivos estão centrados em números relativos ao Retorno Sobre Investimento da empresa, número mínimo aceitável e a meta de retorno. A estratégia complementaria o campo de atuação da empresa com as informações de volume, área, direções do crescimento e principais pontos fortes da organização. Neste sentido, Ansoff (1979) aponta que a estratégia apresenta os seguintes componentes: i) conjunto de produtos e mercados onde a empresa vai desenvolver suas atividades e buscar vender, ii) vetor de crescimento – apresenta se a empresa busca o crescimento dentro de um mercado, novos mercados, diversificação de produtos; iii) vantagem competitiva – características que garantem uma força concorrencial à organização; e iv) sinergia – capacidade da empresa de tirar proveito da sua atuação em novos mercados e produtos.

Ansoff (1979) preocupa-se em seu livro *Estratégia Empresarial* em apresentar um processo para construir a estratégia da organização, apresentando os fluxos de decisão de cada um dos componentes para depois chegar ao fluxo de decisão para a formulação de um plano estratégico, com o objetivo de orientar uma organização a escolher segmento de produtos e

mercados. Assim, Ansoff (1979) apresenta um processo de decisões e avaliações que permite a empresa formular a sua estratégia.

Neste sentido, Ansoff (1979) apresenta, na sua visão da estratégia, um conjunto de diretrizes que ajudam a organização a tomar as suas decisões para alcançar os seus objetivos financeiros, por exemplo a matriz produtoXmercado<sup>9</sup> Este conjunto de diretrizes é definido por meio de um complexo processo que envolve uma série de análises e relatórios, a atividade de planejamento. Deste modo, os técnicos, que realizam estas análises e relatórios adquirem importância muito grande e influenciam diretamente o resultado da estratégia. Para Ansoff (1979) a estratégia é, ou ao menos deveria ser, o resultado final de uma série de atividades de planejamento.

Michael Porter é outro autor que se preocupa com o tema da estratégia. Embora muitos dos conceitos utilizados estejam fundamentados no grupo de Harvard, Porter deu um novo passo na disciplina da estratégia ao lançar o seu livro *Competitive Strategy* em 1980. Porter (1998)<sup>10</sup> coloca que a estratégia competitiva é uma combinação das metas (fins) a que a organização se dedica, com as políticas (meios) utilizadas pela organização para alcançá-las. Neste sentido, Porter se aproxima muito do conceito do grupo de Harvard e também da visão de Chandler.

Essentially, developing a strategy is developing a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals. (PORTER, 1998, Preface)

Porter também entende a estratégia como o resultado de um processo que deve ser conduzido pelos executivos da organização e preocupa-se em estruturar um caminho para conduzir e orientar este processo. Para Porter, a estratégia é algo que é concebido de maneira deliberada, como fica claro no prefácio do seu livro:

This book is written for practitioners who need to develop strategy for a particular business. (PORTER, 1998, Preface)

O distanciamento de Porter, em relação aos outros autores já mencionados, inicia-se no fato de que ele reduz o que para os outros seriam inúmeras possibilidades de estratégias para apenas

---

<sup>9</sup> A matriz produtoXmercado relaciona a situação de um produto (novo ou atual) e do mercado (novo ou atual) para definir estratégias de ação da empresa. A matriz produto X mercado tem sido muito utilizada e é referência no planejamento estratégico.

<sup>10</sup> Aqui utilizamos tradução de 1998.

três estratégias genéricas. Deste modo, enquanto os outros autores enxergavam a estratégia final com uma quantidade teoricamente infinita de possibilidades, Porter aponta que as possibilidades, no fundo, se agrupam em apenas três estratégias genéricas possíveis para uma organização.

O livro *Competitive Strategy* apresenta uma estrutura básica para a formulação da estratégia de uma organização. Porter apresenta um esquema que permite ao executivo um guia para que ele chegue à estratégia de sua organização. A formulação da estratégia, para o autor, depende da relação entre organização e ambiente.

The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environments. (PORTER, 1998, p. 3)

Ele concentra-se em estudar a organização dentro do seu ambiente, e ajudar a definir uma posição onde a organização deve se colocar frente ao ambiente existente lá fora. Deste modo, o primeiro passo, no processo de formulação de Porter, é uma mecânica para ajudar o executivo a avaliar o ambiente em que a organização atua. Ele insere a organização dentro do setor industrial que ela compete e estabelece cinco forças como sendo as ações responsáveis por determinar o nível de competitividade existente naquele setor. As cinco forças que definem a competitividade são: i) Ameaça de Novos Entrantes – a facilidade que outras organizações têm para penetrar no setor e competir com as organizações já existentes. ii) Força dos Compradores – a capacidade que os clientes possuem de pressionar o preço e as condições praticadas pela organização. iii) Força dos Fornecedores – a capacidade que os fornecedores tem de garantir e pressionar condições interessantes para eles; iv) Ameaça de Substitutos – potencial para que os produtos ou serviços oferecidos neste setor sejam substituídos ou obsoletados por outros. v) Rivalidade da Indústria<sup>11</sup> – a rivalidade existente entre as empresas já presentes neste setor industrial. Porter aponta que a combinação destas cinco forças é que estabeleceria a potencialidade de um determinado setor para a geração de lucros e resultados interessantes para a organização.

Com base nesta análise das cinco forças, a organização deveria avaliar as suas vantagens e fraquezas frente a cada um destes aspectos e desta maneira criar ações de maneira a garantir uma posição defensável frente às cinco forças competitivas. As possibilidades apresentadas

---

<sup>11</sup> Porter utiliza o conceito de indústria como sendo o segmento onde a empresa compete, envolvendo neste sentido tanto a linha de produtos quanto a localização geográfica.

por Porter para a organização criar esta posição defensiva envolvem: a identificação de uma posição na indústria onde a organização tem características fortes contra a concorrência, estratégias para influenciar e limitar as forças competitivas, a antecipação e a exploração de mudanças na indústria e uma estratégia de diversificação. Este é o ponto central para Porter, estratégia é posicionamento. Estratégia é posicionar-se, dentro de um ambiente, em um local que permita à organização alcançar resultados interessantes.

Porter aponta que as empresas apresentam diversas maneiras de abordar esta preocupação em criar uma posição defensável frente às forças competitivas existentes no setor industrial em que ela atua. No entanto, Porter reduz estas diferentes estratégias a um grupo de apenas três estratégicas genéricas, que incorporam todas as possibilidades. As estratégias genéricas apresentadas são: a de liderança em custos, a de diferenciação e a de foco e podem, segundo ele, ser utilizadas individualmente ou em conjunto.<sup>12</sup>

Porter detalha as possíveis estratégias genéricas e cria estruturas para analisar as diferentes forças do mercado e conclui o livro *Competitive Strategy* aplicando o seu modelo a situações específicas de setores industriais e depois sobre a perspectiva de algumas possíveis decisões estratégicas de uma organização. Em outro livro, *Competitive Advantage*, Porter acrescenta a este processo de formulação, o conceito de vantagem competitiva sustentável, que seria a habilidade de uma organização realizar algumas atividades de maneira melhor que outras organizações, garantindo assim uma proteção contra as forças competitivas. Porter justifica a existência dessas vantagens por meio das diferenças existentes entre as cadeias de valores<sup>13</sup> de determinadas organizações.

Em seu artigo de 1996 na *Harvard Business Review*, *What is Strategy?*, Porter apresenta de maneira concisa a sua visão sobre o que é estratégia, o real sentido de posicionamento na sua visão, e o que garante uma vantagem competitiva sustentável.

---

<sup>12</sup> A estratégia de liderança em custos seria concentrar os esforços da organização para garantir que ela consiga oferecer o seu produto ou serviço ao custo mais barato dentro do mercado, garantindo assim uma proteção contra as forças de competição principalmente entre rivais e frente aos clientes e fornecedores. A estratégia de diferenciação é a busca pela criação de um produto ou serviço que seja percebido dentro da indústria como algo único e que, portanto não pode ser comparado com os produtos oferecidos pelos rivais. Por fim, a estratégia de foco concentra-se em buscar atender de maneira mais eficiente e eficaz a um determinado grupo de clientes, um determinado mercado geográfico ou uma determinada linha de produtos.

<sup>13</sup> Cadeia de valor é a representação das atividades que são executadas em uma organização para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto.

Este artigo é particularmente interessante para compreendermos a visão de Porter e por isto vamos nos deter um pouco sobre ele. A preocupação central de Porter (1996) neste trabalho é salientar o risco de se confundir estratégia com eficiência operacional, algo que vinha sendo observado, segundo ele. A estratégia é posicionamento. Eficiência operacional é realizar as mesmas atividades com uma performance melhor do que os outros. Para ele, a eficiência operacional é necessária, mas não suficiente. Por sua vez, posicionamento estratégico envolve diferença de atividades.

In contrast, strategic positioning means performing different activities from rivals or performing similar activities in different ways. (PORTER, 1996. p. 62)

Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value. (PORTER, 1996. p. 64)

Segundo Porter (1996) posições estratégicas surgem de três fontes diferentes: posicionamento baseado na variedade – focado na escolha de variedades de produtos ou serviços; posicionamento baseado em necessidades – focado em atender as necessidades de um grupo particular de clientes; e posicionamento baseado em acesso – focado em um segmento específico de clientes que pode ser acessado de uma maneira diferente, seja isto motivado por geografia ou escala.

Para Porter (1996) posicionamento não é apenas construir um nicho, envolve um conjunto especialmente desenhado de atividades, porque o posicionamento é sempre resultado de diferenças no lado do fornecimento; a essência é escolher atividades diferentes.

Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. (PORTER, 1996, pg 68)

Assim, existem diferentes posições possíveis e interessantes e isto envolve escolhas (*trade-offs*). Estas escolhas não estão associadas a fazer com qualidade ou com custo, mas sim quais atividades escolher fazer. As atividades têm relações diferentes entre elas e não se pode escolher fazer todas as atividades, pois existem aspectos conflitantes. Assim, estratégia é também fazer estas escolhas.

Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do. (PORTER, 1996. p. 70)

Porter (1996) aponta a importância da existência de ajuste (adaptação)<sup>14</sup> entre as atividades. O ajuste pode ser de três tipos: i) consistência entre as atividades; ii) atividades que se reforçam mutuamente; e iii) otimização de esforços – além do reforço mútuo há troca de informações e coordenação entre as atividades para reduzir redundância e desperdício. Com este componente, Porter (1996) completa a sua definição do que é estratégia:

Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them. If there is no fit among activities, there is no distinctive strategy and little sustainability. (PORTER, 1996. p. 75)

Porter (1996) atribui à liderança um grande papel neste desafio de desenvolver uma estratégia clara, comunicá-la e saber fazer a organização dizer não quando necessário. O autor salienta que todos membros da organização devem ter clareza sobre a estratégia dela, pois isto tem um efeito importante na organização:

[...]one of the most important functions of an explicit, communicated strategy is to guide employees in making choices that arise because of trade-offs in their individual activities and in day-to-day decisions. (PORTER, 1996. p. 77)

Porter (1996) conclui destacando a importância de se preocupar com a estratégia e garantir que seja algo consistente e de longo prazo, alterando-a apenas caso exista alguma exigência como mudanças no setor industrial em que está inserida. O trecho a seguir apresenta de maneira concisa, quais são as grandes preocupações da estratégia, segundo o autor:

[...] the strategic agenda is the right place for defining a unique position, making clear trade-offs and tightening fit. It involves the continual search for ways to reinforce and extend the company's position. The strategic agenda demands discipline and continuity; its enemies are distraction and compromise. (PORTER, 1996. p. 78)

No trabalho de Porter é importante destacarmos que ele mantém uma abordagem prescritiva e deliberada para a estratégia. Sobre a sua visão da estratégia é importante salientar: i) a estratégia como o posicionamento da organização dentro de um determinado ambiente; ii) a

---

<sup>14</sup> Porter utiliza o termo “fit”.

responsabilidade dos executivos em definir e manter a estratégia da organização; iii) a estratégia como uma escolha do que fazer e do que não fazer; iv) a estratégia – posicionamento – como resultado de um conjunto de atividades que garantem uma maneira particular da organização de atender ao mercado; e v) o processo analítico para se definir o posicionamento ideal para uma organização.

Os autores apresentados, até agora, neste capítulo concentram-se em uma abordagem clássica da estratégia, que estuda a disciplina essencialmente de uma maneira descritiva. Eles apresentam como uma organização deve, ou deveria, construir a sua estratégia. Nós nos dedicamos a apresentar de maneira um pouco mais detalhada estes autores, pois esta abordagem é a principal abordagem da estratégia, seja no mundo dos negócios seja no mundo acadêmico.

## **1.2) Outras abordagens no estudo da estratégia**

Além destas abordagens mais clássicas, existem outras diferentes abordagens, que se preocupam em descrever como as estratégias acontecem e não como elas deveriam acontecer – abordagens descritivas. Nesta parte, nos deteremos em apresentar brevemente algumas destas abordagens.

Uma abordagem descritiva da estratégia iniciou-se com o famoso artigo de Charles Lindblom, *The Science of Muddling Through*, escrito em 1959. O tema de Lindblom não era propriamente a estratégia, uma vez que ele estava inserido no setor público, e seu artigo foca-se em apresentar como é o processo de construção das políticas públicas dentro do governo. No entanto, o seu artigo foi amplamente utilizado no setor privado e segue sendo referência freqüente para aqueles que querem escrever sobre o processo pelo qual as estratégias são construídas.

Lindblom (1959) aponta que o processo de construção de políticas públicas não é um processo “limpo”, claramente concebido, coordenado e planejado, ou decidido pelos formuladores de políticas. O processo poderia ser comparado a uma pessoa que atravessa um campo cheio de lama e que vai se sujando, se desviando dos problemas, mas mesmo assim consegue atravessar o campo. Assim, o processo, conhecido como incrementalismo e denominado por

Lindblom como *muddling through* seria não o processo de traçar um objetivo e seguir um caminho, e sim um processo de caminhar adaptando-se aos problemas, obstáculos e oportunidades do caminho.

Lindblom (1959) contrapõe a um modelo tradicional de se explicar a criação de políticas públicas, o seu método de sucessivas comparações. Segundo ele, para se resolver um problema poderíamos ter duas formas de atacar. A primeira seria a racional, e envolveria definir todas as metas e os valores, categorizá-los, identificar alternativas possíveis para se alcançar estas metas, compará-las para identificar aquelas que apresentariam os melhores ganhos e finalmente realizar a escolha final. A segunda forma seria a sua proposta de sucessivas comparações, que frente ao mesmo problema, envolveria a apresentação de algumas poucas alternativas possíveis, a comparação delas com base em experiências passadas e a escolha da opção que parecia a melhor forma combinada de atingir os objetivos e dos instrumentos para isto. Lindblom aponta que a primeira opção é interessante, mas absolutamente restrita a problemas simples. Na sua visão decisões complexas, como políticas públicas, acontecem por meio da segunda opção, embora a literatura insistisse na primeira.

Embora, a abordagem de Lindblom (1959) seja claramente descritiva, o autor defendeu em outro artigo, publicado vinte anos após o primeiro, o incrementalismo também de maneira prescritiva na formulação de políticas públicas. Segundo o autor, o incrementalismo não apenas apresenta como as organizações (governo) fazem estratégias (políticas públicas), o incrementalismo é resposta também para apresentar como as estratégias (políticas públicas) devem ser feitas. Melhorar o processo de fazer estratégia não deve almejar sair do modelo incrementalista para algum outro modelo, mas sim melhorar a maneira de se utilizar o incrementalismo.

*Many critics of incrementalism believe that doing better usually means turning away from incrementalism. Incrementalists believe that for complex problem solving it usually means practicing incrementalism more skillfully and turning away from it only rarely. (LINDBLOM, 1979, p. 517).*

Uma análise incrementalista não ignora a necessidade de se entender e avaliar um problema complexo, apenas reconhece a impossibilidade de se compreender completamente o problema – de fazer uma síntese completa dele. Assim, o incrementalismo apresentaria um melhor

caminho para as decisões, uma vez que reconhece a incapacidade e tenta desenhar o limite na totalidade da análise.

Lindblom (1979) apontava a necessidade de se explorar de maneira mais profunda as possibilidades de criar políticas fundamentadas em uma combinação de: i) análise incrementalista – análise de algumas possíveis saídas de um determinado status quo; ii) política incrementalista – prática política de mudança por meio do incrementalismo, e iii) ajustes partidários mútuos – decisões políticas desfragmentadas e descentralizadas de uma maneira em que os vários participantes autônomos afetam-se mutuamente.

Lindblom aponta um aspecto interessante da questão da formulação de políticas públicas (estratégia), algo que não foi alvo de preocupação dos autores clássicos. O autor salienta a necessidade de se considerar a análise política como um processo social, não limitado ao que acontece na mente do analista:

I also thought that it was useful to elaborate the ways in which social problems can often be attacked [...] by ‘resultants’ of interaction rather than ‘decisions’ arising out of anyone’s understanding of the problem at hand. (LINDBLOM, 1979. p. 524)

Outro autor que discorre sobre como as estratégias realmente são feitas e não como elas deveriam ser feitas é Henry Mintzberg. Em 1978, no seu artigo *Patterns in Strategy Formation*, o autor aponta que é incompleta uma definição de estratégia clássica, que entenda-a como um plano: explícito, desenvolvido conscientemente e propositadamente, criado antes das decisões a que se refere. O autor propõe a expansão do conceito para se considerar também estratégia como um padrão em um fluxo de decisões.<sup>15</sup> Isto permite, segundo o autor considerar dois lados do processo de formação da estratégia.

[...] consider both sides of the strategy formation coin: strategies as intended, a priori guidelines as well as strategies as evolved, a posteriori consistencies in decisional behavior. (MINTZBERG, 1978. p. 935)

Mintzberg (1978) avalia sobre este conceito de padrão no fluxo de decisões, a estratégia da Volkswagen entre 1920 e 1974 e a estratégia americana no Vietnã entre 1950 e 1973. Com base nesta pesquisa, o autor afirma que o processo de formação de estratégia pode ser visto

---

<sup>15</sup> Mais à frente, em 1985, ele irá definir estratégia como um padrão de ações, e não de decisões.

como a interação entre um ambiente dinâmico e um momentum burocrático, mediados pela liderança.

In general terms, strategy formation in most organizations can be thought of as resolving around the interplay of three basic forces: a) an environment that changes continuously but irregularly, with frequent discontinuities and wide swings in its rate of change, b) an organizational operating system, or bureaucracy, that above all seeks to stabilize its actions, despite the characteristics of the environment it serves, and c) a leadership whose role is to mediate between these two forces, to maintain the stability of the organization's operation system while at the same time insuring its adaptation to environmental change. (MINTZBERG, 1978. p. 941)

Assim, Mintzberg aponta que a estratégia pode ser entendida como um conjunto consistente de comportamentos pelos quais a organização estabelece, por um tempo, o seu espaço dentro de um ambiente.

Em 1987, Mintzberg escreveu um outro artigo ampliando a definição de estratégia como um plano e como um padrão. Este artigo, *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy* mostra a sua opinião sobre a estratégia como um conceito complexo que envolve várias definições para ser compreendido.

Mintzberg (1987) utiliza cinco diferentes definições para tentar explicar o conceito de estratégia. Segundo o autor, uma boa tentativa para definir o conceito de estratégia envolveria abordar as definições de estratégia como: um plano, uma manobra/truque (*ploy*), um padrão, um posicionamento e uma perspectiva.

Para o autor, a estratégia como um plano é a resposta mais comum encontrada na sociedade. Por esta definição a estratégia seria uma espécie de curso de ação conscientemente intencionado, o que envolve dizer que ela é realizada antes da ação e é desenvolvida com um propósito.

Um subgrupo específico desta definição seria a estratégia como uma manobra/truque (*ploy*). Nesta definição a estratégia também seria conscientemente intencionada, mas o objetivo não seria guiar uma ação e sim enganar um oponente.

O autor aponta que a estratégia também pode ser entendida como um padrão em um fluxo de ações<sup>16</sup>, é um comportamento consistente, seja intencional ou não. Isto assume dizer que uma estratégia somente pode ser reconhecida depois de um conjunto de ações e não previamente a isto. Mintzberg (1987) aponta que se juntássemos estas duas definições poderíamos separar uma estratégia que foi previamente concebida e planejada, isto é estratégia intencionada – estratégia deliberada; e uma estratégia que surgiu como um padrão não previamente estabelecido – estratégia emergente. Destas duas, o que foi concretizado – seja proveniente de uma intenção ou não – formaria a estratégia realizada.

A quarta definição apresentada por Mintzberg (1987) incorpora a visão de Michael Porter, estratégia como um posicionamento (PORTER, 1998). A estratégia é como um “nicho” em que a empresa se posiciona dentro de um ambiente.

Por fim, o autor apresenta a definição de estratégia como uma perspectiva, isto é, a estratégia carrega uma maneira específica de entender o mundo. Esta perspectiva não é individual, é uma perspectiva partilhada entre os membros da organização.

Após estas definições Mintzberg (1987) explora algumas possíveis inter-relações entre estas diferentes definições. A perspectiva pode influenciar como um plano é construído para se alcançar uma posição, que acaba definindo em conjunto um padrão de ações daquela organização. Ou um padrão, que incorpora a posição existente, é formalizado num plano, isto tudo inserido dentro de uma perspectiva que os molda.

Mintzberg (1987) explora outras relações, mas essencialmente preocupa-se em defender a necessidade de se olhar estas diferentes definições como complementares. Segundo ele, cada definição adiciona aspectos importantes para a compreensão da estratégia e alimenta novas questões para ampliar esta compreensão, tais como: como as intenções se formam na cabeça dos estrategistas?; como a consistência de comportamento se consolida?; entre outros.

Mintzberg (1987) aponta finalmente que as perguntas levantadas pela definição de estratégia como perspectiva seriam as mais fascinantes de todas, questões que referenciam à “mente organizacional”, um assunto que apresenta muitos aspectos para serem estudados.

---

<sup>16</sup> Conceito de um padrão em decisões foi ampliado para padrão em ações.

[...] strategy is not just a notion of how to deal with an enemy or set of competitors or a market, as it is treated in so much of the literature and in its popular usage. It also draws us into some of the most fundamental issues about organizations as instruments for collective perception and action. (MINTZBERG, 1987. p. 21)

Esta visão de estratégia emergente, apresentada por Mintzberg (1987), foi e tem sido amplamente difundido na academia e são diferentes as visões sobre o que fundamenta a emergência de uma estratégia. Mariotto (2003) explora diferentes visões de como uma estratégia emergente seria construída. Vamos explorar um pouco este artigo, uma vez que integra diferentes visões sobre a estratégia emergente.

Segundo o autor, as perspectivas apresentadas na literatura sobre o processo de formação das estratégias emergentes podem ser agrupadas da seguinte maneira: estratégia emergente como um fenômeno hierárquico, como um fenômeno cognitivo, como resultado de auto-organização em sistemas complexos; e estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado.

Segundo o autor todas estas perspectivas são complementares e não competitivas:

Assim, a estratégia emergente foi vista como um fenômeno hierárquico (uma estratégia brota na base da organização e emerge até o topo), como um fenômeno cognitivo (uma estratégia aparece quando a organização começa coletivamente a percebê-la), como resultado da auto-organização em sistemas complexos (uma estratégia desenvolve-se como resultado espontâneo de inúmeras ações não-coordenadas), e como um fenômeno de aprendizado (a estratégia desenvolve-se quando a organização corrige suas ações ou, em um patamar mais alto, quando corrige seus próprios planos. Essas interpretações são mais complementares do que conflitantes ou mutuamente exclusivas. (MARIOTTO, 2003. p. 86)

Após retomar todas estas interpretações, Mariotto (2003) propõe um modelo que introduza componentes de todas estas perspectivas. O modelo compreende dois subprocessos que se inter-relacionam. No primeiro, uma avaliação do mercado e os objetivos e visão da organização alimentam uma estratégia intencionada, que é transformada em ações planejadas. Estas ações levam a certos resultados, que podem estar mais ou menos dentro do esperado. Dependendo do grau de desvio dos resultados, estes podem acarretar em correções de rota nas ações planejadas, ou podem até alterar a estratégia intencionada ou a visão da organização.

O outro subprocesso apresenta os membros da organização interagindo no dia-a-dia internamente e com o mercado. Eles fazem isto influenciados pelos objetivos gerais e visão definidos na organização. As atividades não planejadas desempenhadas pelos membros são avaliadas continuamente e os resultados servem para corrigir as ações, assim como oportunidades e ameaças detectadas por eles influenciam as ações. As ações, os resultados e as novas oportunidades e ameaças detectadas contribuem para a formação de uma estratégia emergente.

Mariotto conclui destacando a importância da integração das diferentes perspectivas e apontando a necessidade de uma preocupação diária com a estratégia.

[...] a formação de estratégia nas organizações atuais deve dar atenção contínua e diária a questões estratégicas e dar-lhes uma orientação em tempo real. (MARIOTTO, 2003. p. 91)

O aspecto-chave da formação contínua de estratégia é a intenção ininterrupta entre ação e definição de objetivos detalhados, em um processo no qual se aprende fazendo e que se desenvolve ao longo do tempo. (MARIOTTO, 2003. p. 91)

Outra perspectiva importante na questão da estratégia é trazida por Pettigrew (1977) que trata da questão do poder na formulação da estratégia. O autor corrobora com a visão da estratégia como um processo não necessariamente deliberado. Segundo ele, a estratégia está sendo formulada continuamente e não apenas em alguns momentos específicos e por meio de um processo intencional.

Choices are made and acted upon in processes involving individuals and subgroupings, at various organizational levels, that develop into the pattern of thinking about the world, evaluating the world, and acting upon that world that we call strategy. (PETTIGREW, 1977. p. 78)

Segundo o autor, o processo de formulação da estratégia está baseado em um contexto, que inclui tempo, cultura organizacional, o ambiente em que ela está inserida, as tarefas, a tecnologia e estrutura organizacional, e a liderança e sistemas políticos internos da organização. Deste contexto surgem os assuntos, ou dilemas, que recebem ou não atenção da organização, cuja resolução desenvolve a estratégia. Neste sentido, a estratégia envolve um processo político que influencia a percepção dentro da organização dos dilemas, da sua importância e dos caminhos para a sua resolução.

Assim, Pettigrew (1977) aponta que a estratégia é um processo político de tomada de decisão, que inclui o debate sobre como os dilemas são escolhidos dentro da organização e a escolha de quais alternativas devem ser adotadas para resolver este dilema.

Pettigrew (1977) analisa também como a questão do poder<sup>17</sup> interfere no processo para gerar demandas diferentes e fortalecer algumas destas demandas. Por fim, o autor preocupa-se também em entender o papel da política, do poder dentro da organização, na geração de sentido dentro desta.

Para Pettigrew (1977) abordar a estratégia sob este prisma do poder é essencial, e a formação da estratégia é, portanto, resultado de um processo de negociação existente na organização, onde o poder é utilizado para se fazerem prevalecer certas visões e certas escolhas.

Hannan e Freeman (1977) trazem para o mundo da estratégia e da organização, uma contribuição do mundo da Biologia. Segundo os autores, o estudo das organizações poderia se beneficiar de uma visão baseada na Ecologia, mais especialmente em um processo de seleção.

Os autores salientam as mudanças ocorridas no ambiente em que as organizações se situam, mas minimizam a importância do processo de adaptação das organizações. Segundo eles, existiria uma característica muito intensa de pressões de inércia, tanto externa quanto interna, o que limitaria a efetividade de uma adaptação. O processo mais importante seria de seleção, e neste sentido, a unidade de estudo deles não seria um indivíduo – uma organização – e sim uma população de organizações<sup>18</sup>.

A visão de Hannan e Freeman abrange a questão dos estudos organizacionais como um todo, e não apenas o tema da estratégia. Inclusive, nesta visão de seleção e de pressões de inércia haveria pouco espaço para a estratégia. No entanto, os autores admitem o sentido da estratégia, papel dos líderes, na determinação e preparação da organização para como ela será influenciada pelo ambiente. Assim, a estratégia caberia na escolha de se uma organização é mais especialista – efetiva nas atividades atuais e na estrutura, porém menos flexível; ou mais

---

<sup>17</sup> O autor define uma relação de poder como a relação causal entre as preferências de um ator sobre um resultado e o resultado em si.

<sup>18</sup> Os autores definem uma população de organizações como todas as organizações de um determinado território que atuam de uma forma comum, ou parecida.

generalista – flexível, porém menos efetiva nas atividades em que atua hoje. Uma vez feita esta escolha, as organizações seriam afetadas pelo ambiente, respondendo à seleção.

[...] organizations are affected by their environments according to the ways in which managers or leaders formulate strategies, make decisions, and implement them. Particularly successful managers are able either to buffer their organizations from environmental disturbances or to arrange smooth adjustments that require minimal disruption of organizational structure. (HANNAN e FREEMAN, 1977. p. 930)

Weick (1973, 1995) apresenta a questão da Construção de Sentido<sup>19</sup> dentro das organizações e esta visão influencia uma maneira de se perceber a estratégia dentro das organizações. Para o autor, a estratégia seria um palco para uma construção de sentido retrospectivo dentro da organização (WEICK, 1995, p. 29), onde os membros poderiam criar uma interpretação comum do ambiente onde estão e da sua atuação no seu ambiente. Neste prisma, a estratégia não apenas seria realizada posteriormente às ações, como teria o papel de justificar estas ações e não defini-las ou reconhecer um padrão de atuação. Weick aponta a necessidade dentro de uma organização de se ter um sentido de direção, de se achar que se está indo para algum lugar determinado, mesmo que não se esteja caminhando em nenhuma direção. O exemplo utilizado por Weick (1995), para apresentar isto, é o caso de um batalhão que se perdeu em uma excursão nos Alpes, e que achou o caminho de volta após encontrar um mapa que eles acreditavam ser dos Alpes, mas na verdade era um mapa dos Pirineus. Para Weick (1995), o importante é ter um mapa e não é porque este mapa apresente o caminho, mas sim porque faz a organização caminhar. Neste prisma, a estratégia teria um papel de fazer a organização acreditar que existe uma direção a seguir, e que, portanto, faz sentido caminhar.

Esta visão de Weick sobre a Construção de Sentido será também fundamento para uma série de outros estudos e trabalhos em estratégia, especialmente trabalhos sobre os quais este projeto está fundamentado. Estes trabalhos serão apresentados no capítulo 2 deste projeto.

---

<sup>19</sup> A contribuição de Weick sobre a Construção de Sentido é fundamento para a abordagem metodológica desta pesquisa e será mais bem debatida no capítulo III.

### 1.3) Classificações das correntes de pensamento da estratégia

As teorias e diferentes abordagens do tema da estratégia são inúmeras e poderíamos continuar por muito tempo debatendo diferentes autores, mas este não é o objetivo deste trabalho. Esta grande quantidade de literatura sobre o tema acarretou no esforço de alguns autores em classificar e categorizar as diferentes teorias em grupos.

Mintzberg (1987) no seu artigo, *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, não tinha o objetivo de criar uma categorização, mas de alguma maneira realizou um pouco deste processo, ao resgatar diferentes definições da estratégia. Antes disso, já em 1973, ele havia feito um trabalho neste sentido, ao categorizar três grupos, ou três métodos para se abordar a construção da estratégia.

Mintzberg (1973) dividia a literatura sobre a construção da estratégia em três grupos, ou métodos: o método empreendedor, o método adaptativo e o método de planejamento.

O método empreendedor se caracterizaria por: i) um processo dominado por uma busca ativa de novas oportunidades; ii) um poder centralizado nas mãos do executivo-chefe e iii) saltos dramáticos enfrentando a incerteza.

O método adaptativo envolveria: i) uma situação onde não existem metas claras, e o processo de formação da estratégia depende da divisão de poder entre os membros da organização; ii) um processo reativo para solucionar problemas existentes; iii) decisões incrementais; e iv) decisões desarticuladas.

Por fim, o método de planejamento seria caracterizado por: i) um papel-chave dos analistas de planejamento nas decisões estratégicas; ii) foco em análises sistemáticas, especialmente na determinação de custos e benefícios de opções diferentes; e iii) integração de decisões e estratégias.

Neste trabalho, novamente a preocupação principal de Mintzberg (1973) não era categorizar a literatura, mas sim propor uma integração entre as diferentes visões. Assim, ele aponta que estes métodos podem ser encontrados em diferentes organizações, normalmente com alguns

tipos de características particulares associadas ao método. Por exemplo, o método empreendedor seria bastante freqüente em organizações jovens e menores.

O autor defende, portanto, que estes métodos não são necessariamente conflitantes e podem ser encontrados, e em geral o são, misturados em diferentes graus dentro das organizações. Ele propõe quatro tipos de combinações: i) misturando-os de maneira pura – métodos diferentes tentando conviver na mesma organização; ii) misturando os métodos por função – algumas atividades adotam um método e outras outro; iii) misturando os métodos nas diferentes divisões da empresa – a matriz usa uma solução e a filial outra; e iv) misturando os métodos por estágio de desenvolvimento – a empresa vai utilizando e se adaptando aos métodos conforme a sua situação.

Por fim, Mintzberg (1973) salienta a necessidade desta integração dos métodos no estudo e preocupa-se em rejeitar o método do planejamento como algo mágico para resolver tudo dentro da questão de criação de estratégia. Segundo ele, cada método tem a sua validade e a sua função e deve, portanto, ser usado na situação em que cabe.

Seguindo esta sua tendência anterior, Mintzberg uniu-se a Ahlstrand e Lampel e criou em 1998 o livro<sup>20</sup> *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, o maior trabalho de categorização da literatura sobre estratégia empresarial, fruto da revisão de cerca de 2.000 itens.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividiram a literatura sobre estratégia em dez escolas de pensamento. As três primeiras escolas enfocam uma natureza prescritiva da formação de estratégia, as seis seguintes enfocam a questão descritiva, a última escola esforça-se para buscar uma integração entre as demais escolas. As escolas definidas pelos autores são:

1. Escola de Design – focaliza a formação de estratégia como um processo de desenho informal, a concepção de uma estratégia. Os autores incluem Chandler, Selznick e Andrews nesta escola.
2. Escola de Planejamento – formulação de estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Os autores incluem Ansoff nesta escola.

---

<sup>20</sup> Aqui utilizamos a tradução de 2000.

3. Escola de Posicionamento – formulação da estratégia como um processo analítico onde uma posição estratégica do mercado é selecionada. Para os autores, Porter faz parte desta escola.
4. Escola Empreendedora – descreve o processo como a criação da visão da organização pelo grande líder. Os autores desta escola estão muito ligados à literatura gerencial.
5. Escola Cognitiva – entende a formulação da estratégia como um processo mental, explorando o que acontece na mente do estrategista. Para os autores, Weick desempenha papel importante nesta escola.
6. Escola de Aprendizado – descreve a estratégia como um processo que surge incrementalmente dentro da organização, um processo que é aprendido. Os autores apontam Lindblom como o precursor desta escola. Mintzberg também é apontado aqui.
7. Escola do Poder – enfatiza o processo de negociação da estratégia dentro da organização. Pettigrew (1977) é incluído dentro desta escola.
8. Escola Cultural – a formulação da estratégia é entendida como um processo coletivo, enraizado na cultura da organização. Pettigrew também possui alguns artigos que se inserem nesta escola
9. Escola Ambiental – A formulação da estratégia é vista como um processo reativo, cujos resultados são definidos pelo ambiente, os teóricos procuram entender as pressões que agem sobre a organização. Hannan e Freeman são incluídos nesta escola pelos autores.
10. Escola de Configuração – tenta incluir os diferentes elementos da estratégia em estágios distintos dentro da organização, sendo que cada um destes elementos se torna mais ou menos importante dependendo da situação. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

Outra interessante classificação das diferentes teorias que estudam o tema da estratégia foi realizada por Whittington no seu livro de 1993 *What is Strategy – and does it matter?* Neste livro, Whittington apresenta que as diferentes visões de estratégia poderiam ser divididas em quatro perspectivas genéricas existentes: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Para realizar esta divisão, Whittington (1993) define duas dimensões: uma baseada nos resultados da estratégia e outra no processo em que ela é construída. Na dimensão dos resultados, um lado é representado por uma compreensão de que a estratégia produz (ou busca produzir) a maximização dos lucros; no outro lado admitem-se outros tipos de resultados mais

pluralistas. No eixo do processo, um lado aponta um processo deliberado da estratégia e no outro um processo emergente. Com estas dimensões, Whittington encaixa as perspectivas em cada um dos quatro quadrantes formados pela intersecção das dimensões.

A perspectiva clássica seria formada no quadrante de um processo deliberado e um resultado focado na maximização dos lucros. Esta perspectiva baseia-se na capacidade dos gerentes, ou líderes, de criar estratégias de maximização de lucros, por meio de um planejamento, ou análise, racional.

A perspectiva evolucionária é formada no encontro de um resultado focado na maximização dos lucros e um processo emergente. Esta perspectiva não confia na capacidade dos estrategistas para agir racionalmente e criar um plano para a maximização dos lucros. Embora o resultado das estratégias vencedoras seja a maximização dos lucros, o sucesso é alcançado muito mais por um processo de seleção ou adaptação às pressões ambientais. O papel dos gerentes é criar eficiência na organização e, no caso de antecipação de mudanças, prepará-la para momentos de transição com diversificação.

A perspectiva processual da estratégia é formada no encontro de um processo emergente com resultados da estratégia mais pluralistas. Nesta visão, o ambiente não garante o melhor lucro para os mais adaptados, tanto as organizações quanto o ambiente são algo tão confuso que os resultados são absolutamente pluralistas. Não só o processo é vago, nesta perspectiva, como também as metas e os objetivos são vagos.

A perspectiva sistêmica forma-se no encontro de resultados mais pluralistas e de um processo deliberado. Segundo Whittington, autores desta perspectiva acreditam na capacidade da organização de planejar o futuro e de agir e influenciar nos seus ambientes, no entanto eles percebem os objetivos e metas como fenômenos histórico e culturalmente formados. Para teóricos desta natureza, as racionalidades que fundamentam as estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Na visão de Whittington, esta perspectiva desafia a universalidade de um modelo único sobre estratégia: os objetivos da estratégia e os métodos para a criação de estratégia dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social em que estão inseridos. Neste sentido, esta perspectiva não ignora o aspecto emergente da estratégia, mas atribui-a um certo contexto, assim como o processo deliberado, ou os objetivos de lucro. Whittington aponta a necessidade de se incorporar a questão social

na estratégia e por isto, defende a importância de se explorar mais esta perspectiva sistêmica, que segundo ele vinha sendo relegada a um papel secundário.

Este primeiro capítulo concentrou-se em um “olhar para trás” na disciplina da estratégia, apresentando a visão de alguns autores e alguns trabalhos de classificação da teoria. Vamos agora passar para o outro capítulo, onde será mais bem explorada uma perspectiva particular, preocupada com a estratégia enquanto prática e com o aspecto social do tema.

## **Capítulo II – ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA**

Esta dissertação está inserida dentro desta abordagem que Whittington (1993) categoriza como sistêmica. Mais especificamente, o projeto aqui apresentado está posicionado dentro de uma vertente nova, mas que se desenvolveu muito desde o fim da década passada e início desta, especialmente na Europa. Esta vertente foca no estudo da estratégia enquanto prática, deste modo preocupa-se com as atividades do dia-a-dia que constituem a estratégia.

Este capítulo conceitua esta abordagem e este novo foco da estratégia enquanto prática, com a apresentação dos principais artigos que fundamentam esta perspectiva. Serão apresentados artigos que apresentam e convocam esta mudança para um maior foco na prática. Antes disso, no entanto, serão apresentados alguns artigos que foram precursores e abordavam a estratégia enquanto prática ainda antes desta convocação e preocupação maior com esta perspectiva. Por fim, outros artigos interessantes baseados nesta perspectiva serão também apresentados, inclusive de pesquisadores brasileiros que se aproximam desta abordagem.

### **2.1) Artigos precursores**

A abordagem da estratégia enquanto prática começou a ser colocada do meio para o fim dos anos 90. No início desta década diversas pesquisas começaram a ser desenvolvidas com base nesta visão, essencialmente no continente europeu. No entanto, existem artigos que já estavam alinhados com este olhar sob a estratégia enquanto prática social e que foram publicados antes ou no mesmo período desta convocação para trabalhos com esta perspectiva. Nesta parte da dissertação analisamos alguns destes trabalhos.

Smircich e Stubbart já indicavam em 1985 esta preocupação com uma perspectiva mais prática da estratégia, em especial uma preocupação com os estrategistas. O artigo *Strategic Management in an Enacted World* chama atenção para o fato de que a relação entre as organizações e seus ambientes era palco de duas abordagens distintas que disputavam a atenção no momento: i) uma abordagem de ambiente objetivo – que enxerga o ambiente como algo concreto, real e passível de ser compreendido e estudado; e ii) uma abordagem de

ambiente percebido – que reafirma a realidade do ambiente, mas aponta a incapacidade do estrategista de compreender este ambiente completa e corretamente.

Os autores se preocupam em apontar a necessidade de se incluir uma perspectiva interpretativa do ambiente, considerando que o ambiente é algo socialmente construído, e que a organização e o ambiente são criados conjuntamente, por meio de processos de interação social dos participantes-chave da organização. O objetivo apontado pelos autores não era tentar defender esta vertente frente às anteriores, senão salientar a importância de se considerar esta perspectiva e as consequências que ela traz.

Deste modo, os autores destacam no seu artigo três implicações para o gerenciamento estratégico, desta perspectiva interpretativa da organização e o ambiente:

- Abandonar a prescrição de que as organizações devem se adaptar aos seus ambientes.  
– Uma vez que os ambientes são socialmente construídos, são decretados<sup>21</sup> (*enacted*) inclusive pelos próprios executivos, eles não podem ficar fora da ação e tentar se adaptar às tendências, afinal eles criam e fazem parte das tendências. A natureza da adaptação poderia ser identificada apenas retrospectivamente e não mirando para frente. Assim deixa de fazer sentido esta preocupação em tentar se adaptar às tendências do ambiente.
- Repensar restrições, ameaças e oportunidades – Os autores apontam que as restrições, oportunidades e ameaças não estão fora no ambiente, e sim dentro dos próprios estrategistas. O melhor para estes, seria analisar a si próprios e tentar romper com as barreiras definidas por eles nos ambientes que eles próprios construíram em conjunto com outros. Segundo os autores, muitas inovações surgem de executivos/empresas que vieram de fora do ambiente de negócios definido e que por isto não respeitavam as impossibilidades que os outros consideravam existir.
- Repensar o Papel dos Estrategistas – Uma vez que as restrições, oportunidades, tendências não estão lá fora no ambiente, e sim dentro da cabeça dos executivos, o papel dos estrategistas deve ser repensado. Seu papel deixa de ser de tentar analisar o ambiente e traçar caminhos a perseguir, isto não faz sentido como apontado anteriormente. Nesta perspectiva, o estrategista deve esforçar-se para criar um pano de

---

<sup>21</sup> Decretado, ou acordado, no sentido em que os atores sociais decretam uma realidade, isto é, definem a realidade e agem com base nesta realidade que eles criaram, ou acordaram. Conceito de Enacted.

fundo para que as pessoas interpretem as suas próprias experiências. Assim, os estrategistas devem se concentrar nos valores, símbolos, linguagem e dramas que sustentam a construção de sentido dentro da organização.

Detalhando a última destas três implicações, Smircich e Stubbart indicam alguns pontos com os quais os estrategistas deveriam se preocupar: i) análise da estrutura gerencial – isto é, desafiar os pressupostos definidos pelo corpo gerencial; ii) criação de contexto – criar um padrão de valores sobre onde o ambiente e a organização serão interpretados; iii) incentivar realidades múltiplas – ao contrário das outras perspectivas, realidades múltiplas devem ser valorizadas e não eliminadas como se fossem uma falha de comunicação; e iv) teste e experimentação – a construção (*enactement*) depende tanto do pensamento quanto da ação, assim é interessante que a organização experimente iniciativas e atividades novas e diferentes, mesmo que algumas delas possam ser contraditórias entre si.

Uma observação importante dos autores é sobre limitações existentes para construir uma realidade. Embora hipoteticamente qualquer realidade poderia ser decretada, construções anteriores, limitações de recursos (criativos e emocionais) dos participantes e construções competitivas restringem a construção de qualquer realidade.

Este trabalho dos autores chamava a atenção para a necessidade de estudar como funciona a mente dos estrategistas e como as percepções e construções da realidade são criadas dentro das organizações. Os autores no final do artigo alertam os pesquisadores sobre três características que envolvem a pesquisa com esta perspectiva interpretativa. Pelo menos duas delas estão intimamente conectadas com características da proposta de Whittington para uma análise da estratégia enquanto prática: i) Pesquisa Interpretativa é feita do ponto de vista dos participantes; ii) Pesquisa Interpretativa é Histórico-Contextualizada.

Outro precursor na visão da estratégia enquanto prática é o artigo *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique* publicado em 1991 por David Knights e Glenn Morgan. Os autores propõem uma análise crítica da estratégia, focando-a como um conjunto de discursos e práticas que transformam os envolvidos em sujeitos que asseguram seus sentidos de propósito e realidade por meio da formulação, avaliação e condução da estratégia. Com base na visão foucaultiana, os autores apresentam discurso como:

In general terms, we conceive of a discourse as a set of ideas and practices which condition our ways of relating to, and acting upon, particular phenomena. Because a discourse is always embedded in social practice, it cannot be reduced to its ideational content any more than be seen as devoid of theory. (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

A estratégia corporativa seria um discurso e, para os autores, isto pode ser observado pelo simples fato de que as organizações sempre existiram e nunca precisaram do discurso da estratégia para sobreviver, e se desenvolver. A emergência do discurso da estratégia é analisada sob uma perspectiva histórica e relacionada à: i) mudança na relação dono/gerente da organização; ii) ao crescimento e internacionalização das organizações americanas, e iii) nova complexidade estrutural da companhia – multidivisões etc. O discurso de estratégia viria para legitimar e gerar segurança para a empresa internamente, nas diversas divisões, países e externamente nos mercados financeiros e acionistas etc. (KNIGHTS e MORGAN, 1991).

Os discursos seriam reforçados e reproduzidos também por meio do apoio de escolas de administração, consultores, contadores e usuários da estratégia. É importante pontuar que nesta visão (KNIGHTS e MORGAN, 1991) a estratégia não se colocaria como um mecanismo para criar uma solução para um problema existente, ela criaria a solução na medida em que criou também o problema. No sentido de discurso foucaultiano, a estratégia seria um poder capaz de constituir uma série de efeitos: i) racionalização do sucesso e fracasso dos gerentes; ii) sustento das premissas gerenciais; iii) sentido de segurança pessoal e da organização para os gerentes; iv) sustento de um modelo masculino de gerenciamento; v) demonstração externa da racionalidade gerencial; vi) facilitação e legitimação do exercício de poder; e vii) constituição da subjetividade dos membros da organização. (KNIGHTS e MORGAN, 1991)

Outro estudo que também indicava uma visão da estratégia como prática social é o artigo de Gioia e Chittipeddi (1991) sobre o processo de mudança em uma universidade americana. Este trabalho avalia o processo de mudança nesta organização por meio de uma perspectiva da construção e oferta de sentido.

Os autores apresentam o processo inicial de mudança estratégica com especial atenção para o papel do CEO. O artigo categoriza o processo em quatro etapas: i) criação da visão – quando o CEO define sua visão da organização; ii) sinalização – quando o CEO apresenta a sua visão para a organização; iii) Re-Criação da Visão – quando a visão é negociada entre o CEO e

demais agentes; iv) Energização – quando as visões são reforçadas e as ações começam a ser constituídas.

Gioia e Chittipeddi (1991) observam as atividades associadas à estratégia nesta situação e relacionam o CEO e os membros da organização dentro de um processo de construção de sentido e de distribuição de sentido, em cada uma das quatro fases apresentadas.

Por fim, apresentamos também o artigo de David Barry e Michael Elmes, “*Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*”. Este artigo contribuiu para o estudo da estratégia enquanto prática, apresentando uma visão da estratégia como narrativa ou estória.

Barry e Elmes (1997) inicialmente atentam para a importância adquirida pelo tema da estratégia e para as diversas correntes de pensamento criadas para analisá-la. Eles sugerem uma nova forma de análise, estudando-a como uma narrativa, como uma estória que é contada dentro e fora da organização. Os autores não se preocupam em debater esta perspectiva frente a outras, mas sim defendem que os pesquisadores tenham à mão uma nova lente para observar a estratégia.

Segundo os autores esta perspectiva reconhece a existência de análises anteriores preocupadas em entender a estratégia como componentes de construção de sentido (WEICK, 1995). A sua proposta, no entanto, é efetivamente analisá-la sobre os modelos e conceitos de narrativa formal.

A abordagem usada pelos autores para realizar esta análise é entender a narrativa como contos seqüenciados e temáticos que carregam sentido de um autor para um leitor. Esta perspectiva de narrativa ocupa-se em entender como a linguagem é usada para construir significado. Deste modo explora os caminhos usados pelos *stakeholders* para direcionar e influenciar a ação dos outros por meio de um discurso. É importante salientar que afirmar que a estratégia é uma narrativa não significa dizer que ela seja falsa – a narrativa não é uma mentira, mas sim uma construção, algo que foi criado. Segundo os autores tanto a estratégia, como o fazer estratégia podem ser analisados enquanto narrativas.

Barry e Elmes (1997) apontam que independentemente de a estratégia ser considerada planejamento, manobra/truque (*ploy*), posicionamento, padrão, ou perspectiva (MINTZBERG, 1987), ela é sempre algo construído para persuadir os outros em certo entendimento, em certas ações.

Neste sentido da narrativa, o sucesso de uma estratégia não reside na capacidade de análise, no planejamento de objetivos e nos sistemas de controle e sim na compatibilidade com outras histórias organizacionais, na persuasão, ou no caráter inovador das histórias contadas.

Os autores apresentam no artigo um padrão de análise para tentar explicar como as narrativas são criadas, e quais são os componentes importantes para esta criação de narrativas. Eles fundamentam-se em uma estrutura de análise da narrativa, que propõe a necessidade do bom narrador de conquistar dois resultados com a sua narrativa: credibilidade (confiabilidade) e desfamiliarização (novidade). Isto é, a narrativa precisa convencer os leitores de que ela é plausível dentro de um contexto ao mesmo tempo em que traz algum ar de novidade, de uma nova maneira de enxergar e fazer as coisas. São características que caminham em sentidos diferentes, e deste modo é necessário encontrar um equilíbrio entre as duas coisas.

No seu artigo, os autores aprofundam como estas duas características podem ser observadas na narrativa da estratégia. Para alcançar este elemento de credibilidade da estratégia, é importante disfarçar o seu caráter ficcional e, por isso, são requisitados alguns artifícios para fazer parecer que estratégias são realidade e não invenções.

Para garantir esta credibilidade é importante observar os aspectos da materialidade da estratégia, do sentido de voz e perspectiva, da questão da referência a aspectos já conhecidos e pré-existentes, e do *background* do leitor.

Segundo os autores, a materialidade é muito importante para uma estratégia, para que ela seja percebida como algo concreto. Por este motivo, muitas vezes as estratégias seriam apresentadas como planos impressos no papel. Assim evita-se a associação a algo etéreo e passageiro. No entanto, Barry e Elmes contrapõem a este ponto a noção de que a comunicação nas organizações é essencialmente verbal, e simplesmente colocar no papel não permite a ênfase e a transmissão adequada do discurso estratégico. Outro aspecto que pode sustentar a

materialidade é a associação a pessoas concretas, tentando assim objetivar planos e interpretações muito etéreas.

Sobre a questão de voz e perspectiva, Barry e Elmes assinalam que o discurso estratégico não pode ser percebido como algo pessoal, algo com que o narrador se identifica pessoalmente. É necessário que exista um certo sentido de distanciamento e desprendimento, algo que sinalize que a decisão não depende daquele narrador, mas que qualquer pessoa analisando os fatos perceberia a mesma situação e chegaria à mesma conclusão. Uma ressalva importante é que se o leitor não percebe nenhuma dica do que o narrador está apontando, ele fica sem saber o que pensar, sem saber como avaliar a narrativa apresentada e isto normalmente é negativo.

Um aspecto que pode garantir credibilidade a uma estratégia, segundo os autores, é criar uma ordenação de pensamento referenciando aspectos e conceitos já conhecidos e familiares dentro da organização. Por este motivo, muitas vezes se escutaria, em discussões estratégicas, o sentido de voltar às origens da organização, aos princípios e desejos do fundador, e assim por diante.

A questão do *background* do leitor é importante também para os autores. Eles consideram que isto é tão essencial para a percepção da narrativa, quanto o seu conteúdo ou a sua autoria. Neste sentido, um público muito distinto criaria um grave problema, uma vez que as percepções seriam muito diferentes. Por esse motivo, um público mais homogêneo seria muito desejável e MBAs, cursos de formação, e outros componentes da profissionalização da gerência seriam essenciais, por representar uma grande contribuição neste assunto. Referências a consultorias, a autores famosos e a ferramentais estratégicos consagrados, seriam outros bons reforços para garantir credibilidade para a estratégia.

Para Barry e Elmes, o outro componente que precisa ser balanceado na narrativa estratégica é a desfamiliarização ou inovação. Isto garante um certo ciclo de vida de um discurso estratégico, uma vez que o tempo o tornaria familiar (comum) demais. Uma boa estratégia precisaria ter novidades e ser diferente, adaptando-se aos gostos e desejos do momento. Isto garantiria a evolução (ou mudança) de estratégias, muito mais do que a sua precisão e sua capacidade de previsão.

Segundo os autores estas mudanças gerariam um certo estilo de narrativa, que duraria um certo período de tempo em um determinado contexto. Um estilo permaneceria até que mudanças no gosto e necessidade de renovação permitissem o surgimento de um novo estilo. Segundo os autores, as dez escolas de Mintzberg et all. (2000) poderiam ser analisadas como possibilidades de diferentes estilos que se encaixaram em períodos determinados e/ou com alguns grupos de estrategistas. Os autores analisam as escolas de *design*, planejamento e posicionamento como estilos de narrativas: épico, tecno-futurista e purista.

Para Barry e Elmes, a escola de *design* seria um estilo de narrativa épico onde a organização seria um herói que tem de enfrentar ameaças, usar a sua força, vencer as suas fraquezas para aproveitar todas as oportunidades e assim desempenhar o seu papel e sair vitorioso.

A escola de planejamento se fundamentaria em uma aura de ciência, de estruturação, desenvolvimento técnico e análises complexas para criar um estilo tecno-futurista. Assim, a adoção destas técnicas e desta ciência garantiria o sucesso da organização.

O estilo purista está associado à escola de posicionamento, para Barry e Elmes. Uma organização que escolhesse o que quer ser e que se mantivesse pura neste desejo e nas ações que a conduzem para isto, seria uma organização vencedora, apesar de toda a competição.

Após analisar estes estilos, os autores sugerem algumas tendências que devem estar incorporadas nos estilos vindouros, com base nas expectativas e gostos atuais. Neste sentido, eles especulam sobre a necessidade de que as novas narrativas deverão incorporar características mais comunitárias, com um sentido mais participativo de autoria, contemplando novos arquétipos – como inovação, preocupação com a sociedade etc, – e com um discurso mais polifônico – com uma autoria dialógica com diferentes personagens que apresentam lógicas distintas, mas que formam um sentido comum.

Os autores ilustram esta perspectiva da narrativa e também um estilo polifônico por meio do exemplo de um fabricante europeu de alumínio (Karmoy Fabrikker) – que criou dentro da organização a metáfora de um jardim para explicar a organização e encaixar os discursos e a estratégia.

Barry e Elmes reforçam a importância de olhar a estratégia como uma narrativa e apontam que isto exige dos pesquisadores uma preocupação com o contexto sócio-cultural dentro do qual as estratégias surgem. Assim, eles também propõem uma agenda de pesquisa que envolva questões como: i) Algumas estratégias se adaptam a determinado momento mais do que outras?, ii) Existem narrativas políticas e sociais que estimulam narrativas estratégicas específicas?; iii) Como a narrativa estratégica muda dentro de uma organização quando esta vai amadurecendo? iv) Como histórias sobre estratégias formais surgem, circulam e afetam a estratégia atual e outros aspectos da organização?

O trabalho destes autores é interessante não somente porque apresenta a estratégia e o fazer estratégia como uma prática social, no caso de uma narrativa, mas também porque o aprofundamento deste tipo de pesquisa reforça a necessidade uma abordagem mais prática para entender as mudanças das narrativas e o surgimento destas narrativas dentro da organização.

Concluída esta breve discussão sobre alguns artigos precursores no tema da estratégia enquanto prática, passamos a analisar alguns artigos que fundamentam e se inserem nesta perspectiva.

## **2.2) A estratégia enquanto prática.**

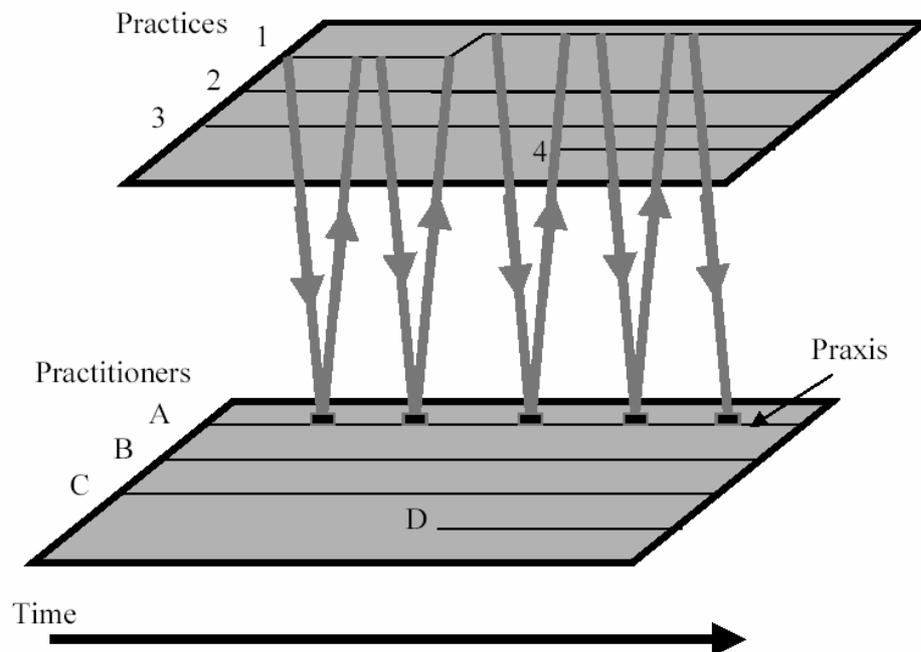
Whittington é um dos principais autores a propor esta abordagem diferenciada para a estratégia, não ignorando a existência da atividade estratégica, mas observando-a na sua prática e entendendo-a como prática social. Ele argumenta que o modernismo imprimiu restrições epistemológicas ao estudo da estratégia e que a superação do modernismo permite o estudo da estratégia em outras perspectivas.

O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo. (WHITTINGTON, 2004)

Whittington (2002) sugere a abordagem da estratégia enquanto prática e que neste sentido sejam estudados os seguintes aspectos: a práxis da estratégia, os praticantes da estratégia e as práticas da estratégia, em outras palavras – o trabalho, os trabalhadores, e as ferramentas/tecnologias da estratégia.

Whittington (2002) entende que estes três aspectos se inter-relacionam na prática da estratégia, produzindo juntos o resultado da estratégia.

**Figura 1: Relação entre Práticas, Prática e Praticantes.**



*Extraído de Whittington, Academy of Management Proceedings, 2002*

Por meio do modelo da figura 1, Whittington aponta a existência de praticantes das estratégias, (executivos por exemplo), estes praticantes desenvolvem o seu trabalho de fazer estratégia (por exemplo, criar um plano ou tomar uma decisão estratégica, em uma visão mais formal), mas para isto utilizam-se de práticas disponíveis para desempenhar suas atividades (por exemplo, conceitos que aprenderam na escola, conceitos gerais disponíveis no mercado, prática de consultorias, experiências anteriores etc.) Ele aponta também que ao praticar a estratégia, os praticantes alteram também o cabedal de práticas disponíveis para serem utilizadas por eles.

Whittington oferece para cada um destes aspectos, alguns possíveis caminhos de pesquisa que poderiam ajudar o entendimento da estratégia enquanto prática social:

- Praticantes da Estratégia,
  - Quem são?
  - Como chegaram lá?
  - Que habilidades necessitam? E como as adquiriram?
- Práticas da Estratégia:
  - Quais são os conceitos e técnicas-chave na nossa sociedade?
  - Como elas se espalharam?
  - Qual o papel de escolas de negócios, consultorias, imprensa de negócios?
  - O que determina o sucesso das diferentes técnicas e conceitos?
- Práxis:
  - Trabalho ordinário destas pessoas?
  - Manipulação da fala.
  - Organização e envolvimento de pessoas-chave etc.

Whittington (2004) considera a preocupação de Mintzberg com o fato de que às vezes estratégias apenas emergem e reconhece a importância disto. No entanto, argumenta que, embora as estratégias emergentes devam ser consideradas, não se pode ignorar a existência formal da estratégia e o processo formal envolvido – uma vez que eles possuem implicações na vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

Devemos considerar a estratégia formal mais seriamente do que Mintzberg pois ela possui ramificações mais amplas do que ele reconhece, para as pessoas e as sociedades. A ideia do surgimento de estratégias tem sido por muito tempo uma desculpa para o esquecimento do estudo do processo formal de se fazer estratégia: é chegada a hora de recuperar a estratégia como prática. A agenda de pesquisa após o modernismo constitui, portanto, também, uma agenda pós-Mintzberg. (WHITTINGTON, 2004).

Outros artigos contribuem para sedimentar este campo de pesquisa. Em janeiro de 2003 foi publicada uma edição especial do *Journal of Management Studies* com o tema de Microestratégia e Fazer Estratégia (*strategizing*). A introdução, feita pelos editores, Gerry Johnson, Leif Melin e Richard Whittington, traz contribuições para fundamentar esta linha de pesquisa, justificar a sua relevância e apontar oportunidades e desafios para este campo.

Johnson, Melin e Whittington (2003) apontam que a preocupação deles, e a razão de terem organizado uma edição especial, é enfatizar a importância dos processos e práticas que constroem as atividades diárias da vida organizacional e que de alguma maneira estão associados a resultados ligados a estratégia. Neste sentido eles apresentam a necessidade de estudar uma visão da estratégia baseada em atividades, valorizando portanto a prática de fazer estratégia.

Segundo os autores, existem diversos fatores que justificam esta necessidade de uma maior preocupação com as atividades na estratégia, isto é com o micro na pesquisa da estratégia. No aspecto econômico, os recursos do mercado tornaram-se muito acessíveis e por isto exigem que uma vantagem sustentável se apóie nas pequenas e microatividades desenvolvidas dentro das organizações. Um segundo aspecto da economia que demandaria maior preocupação com o micro seria a hipercompetitividade. Para os autores, este fenômeno exige que as organizações respondam mais rapidamente e com maior velocidade e assim decisões estratégicas precisariam ser tomadas por gerentes da organização que estão na periferia e não apenas no centro. Isto fortalece a necessidade de se compreender quais são as atividades que constroem o ato de fazer estratégia.

A proposta não é, segundo os autores, ignorar ou tentar desprezar contribuições vindas de correntes teóricas com uma abordagem macro para a estratégia, mas sim valorizar os benefícios complementares que uma abordagem micro do assunto traz. Para eles, esta visão micro da estratégia contribuiria também com duas correntes teóricas, a Resource-Based View e o Institucionalismo. A primeira seria beneficiada porque o valor dos recursos depende da sua utilização e não da sua existência. Assim esta perspectiva poderia mostrar como as atividades são desenvolvidas na prática e como elas podem construir vantagens competitivas sustentadas – o que não pode ser explicado pelas grandes categorias genéricas utilizadas em uma abordagem macro. A Teoria Institucional também poderia se beneficiar da microestratégia, segundo Johnson, Melin e Whittington. Isto ocorreria porque esta abordagem exploraria como funciona o processo de “negociação” que forma as normas e regras de uma organização pelos autores envolvidos. Um estudo neste sentido complementaria a visão de como os indivíduos são capturados dentro destas normas e regras.

A contribuição da microestratégia não se restringe segundo os autores a tradições teóricas no gerenciamento estratégico, mas também a áreas da pesquisa empírica – como diversificação e estrutura organizacional. Usualmente pesquisas sobre diversificação têm dificuldade em captar os relacionamentos sinérgicos existentes na organização por meio dos modelos padronizados utilizados na pesquisa macro, um benefício que uma abordagem baseada em atividades pode agregar. A pesquisa da estrutura pode ser enriquecida com a possibilidade de se entender as atividades que formam e definem as estruturas como elas são, e não analisá-las como algo estabelecido a priori.

Os autores apontam que a abordagem processual da estratégia apresentou alguns benefícios realmente importantes como: i) abrir um pouco o que acontece dentro das organizações; ii) uma humanização do campo, com a introdução dos componentes humanos envolvidos; iii) uma abordagem baseada em poucos estudos com grande profundidade.

Por outro lado, a abordagem processual deixa alguns pontos a serem mais bem explorados. A contribuição da abordagem baseada em atividades seria explorar estes pontos, tais como:

- i) Aprofundar o nível de análise do que acontece dentro da organização, é preciso investigar as práticas que constroem os processos;
- ii) Exploração mais profunda da função gerencial;
- iii) Aprofundar o dia-a-dia dos gerentes;
- iv) Romper com a dicotomia conteúdo-processo, com uma visão onde o conteúdo é visto como uma parte indissolúvel do processo;
- v) Explorar os *links* entre o processo e os resultados ligados à estratégia;
- vi) Evitar ficar restrito ao particular, entendendo a prática para ajudar como gerentes podem fazer seu trabalho de maneira diferente.

Desta maneira, existiriam muitos benefícios associados a esta visão da estratégia baseada em atividades. Ela permitiria:

- i) estender os limites tradicionais de pesquisa – incluindo o micro das atividades dentro do resultado macro da estratégia;
- ii) transcender as divisões existentes dentro da disciplina – rompendo com a dicotomia entre conteúdo/processo;

iii) oferecer um guia prático para os usuários.

Jonhson, Melin e Whittington (2003) apontam alguns desafios para este tipo de pesquisa que precisam ser enfrentados. Primeiramente é preciso responder ao que a visão baseada na estratégia está tentando explicar. A resposta para esta questão pode estar ligada a assuntos relacionados à tradicional performance organizacional, à capacidade dos gerentes de influenciarem decisões ou a simplesmente encorajar reflexividade sobre o assunto.

Uma segunda preocupação é com o acúmulo de conhecimento, é preciso integrar os estudos de maneira a que eles possam trazer contribuições que deixem de estar restritas ao específico. Para os autores, também, é preciso enfrentar o desafio de construir pesquisas que não fiquem muito limitadas ao micro, ao detalhe, e também que não caiam no extremo oposto, deduzir assuntos micro de fenômenos ou resultados macro. Por fim, eles apontam a importância de um grande engajamento do pesquisador com a prática, mais do que com outras medidas relacionadas.

Whittington (2002a) adiciona às justificativas da validade de trabalhar com esta perspectiva, a constatação da quantidade de pessoas envolvidas com a estratégia e especialmente a quantidade de trabalho relacionado à estratégia que é realizado dentro de uma organização. Neste sentido, o autor pontua a necessidade de se entender esta prática, permitindo assim uma melhor compreensão e uma melhor realização da prática da estratégia.

Whittington (2002a) acrescenta seis questões de pesquisa que deveriam ser abordadas no estudo na atividade de fazer estratégia e organizar:

- 1) Como e onde o trabalho de fazer estratégia e organizar é realmente feito?
- 2) Quem realiza o trabalho formal de fazer estratégia e organizar, e como eles fazem isto?
- 3) Quais são as habilidades necessárias para realizar o trabalho de fazer estratégia e organizar e como elas são adquiridas?
- 4) Quais são as técnicas e ferramentas de fazer estratégia e organizar e como elas são utilizadas na prática?
- 5) Como é organizado o trabalho de fazer estratégia e organizar?

- 6) Como os produtos da realização de estratégia e organização são comunicados e consumidos?

Foi possível observar que as contribuições advindas de um estudo da estratégia mais fundamentado na prática são diversas, as oportunidades são extensas e os desafios não são poucos. Estes artigos anteriormente apresentados ajudam a definir esta linha de pesquisa. A seguir apresentamos alguns outros artigos que se inserem nesta perspectiva.

A produção dentro da abordagem de estratégia enquanto prática cresceu consideravelmente nos últimos anos na Europa. Whittington e outros autores se uniram na busca por um maior desenvolvimento deste campo de pesquisas. Como resultado do trabalho e da preocupação destes autores com o tema, foi criada uma comunidade *on line*<sup>22</sup> – *strategy-as-practice*. Este grupo troca experiências e promove fóruns sobre o tema da estratégia enquanto prática. A bibliografia desta comunidade apresenta diversas contribuições para o tema, mas também reforça a preocupação e o chamado para necessidade contínua de produção científica nesta área.

Jarzabkowski (2004) é uma das organizadoras da comunidade *strategy-as-practice* e contribui para esta abordagem da estratégia enquanto prática social, inclusive agregando novas preocupações de pesquisa. A autora, em seu artigo “*Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-In-Use*“, busca dois aspectos importantes da prática, a recursividade e a adaptação. Jarzabkowski se apóia nos conceitos de estruturalismo de Giddens e de *habitus* de Bourdieu para sustentar a importância da recursividade na constituição das práticas sociais. Por outro lado, a autora traz a contribuição de Sztompka no conceito de “*social becoming*” e de Brown e Duguid de comunidades de prática, para explicar como se constituem os processos de adaptação que também são necessários dentro da realidade organizacional. Segundo a autora a prática acontece na interação entre estes dois contextos.

As práticas que acontecem dentro das organizações são consideradas como práticas-em-uso. Isto significa dizer que existem práticas de estratégia disponibilizadas no nível macro-institucional, por meio da academia, consultorias, imprensa, comunidade de indústrias etc.

---

<sup>22</sup> O endereço desta comunidade on line é <http://www.strategy-as-practice.org>, último acesso em 11/02/06

Estas práticas disponíveis seriam captadas pelas organizações e transformadas ou adaptadas na medida em que são utilizadas em seu contexto. As práticas disponíveis quando utilizadas nas organizações se constituiriam em práticas-em-uso. (JARZABKOWSKI, 2004). Dentro deste contexto de práticas-em-uso e da interação entre recursividade e adaptação, a autora propõe algumas questões que relacionam a natureza da interação entre recursividade e adaptação no contexto das organizações com a utilização de determinadas práticas disponíveis pela organização.

Robert Chia (2004) segue no tema da estratégia enquanto prática, mas foca seus esforços em apontar que precisamos estudar a estratégia-na-prática, e que para isso os pesquisadores precisam deixar de fazer representações da prática e resgatar o real sentido de prática – no tempo e espaço em que as ações realmente acontecem e não no tempo e espaço em que a ciência avalia as ações.

Chia sustenta em seu artigo que, na verdade, os estrategistas agem nas organizações como desbravadores (buscadores de caminho) e não como navegadores. A visão de estrategistas enquanto navegadores seria uma visão da academia e de consultores que entenderiam o trabalho de um estrategista como de alguém que está tentando se localizar dentro de um mapa e que vai traçar um caminho para onde quer chegar. Segundo o autor, esta visão se basearia em uma tradição cognitiva que defende a idéia de que o ser humano constrói um desenho mental de como agir, antes de agir, antes de aplicar algo na prática.

O autor defende que não só o estrategista é incapaz de sair do “calor do momento” em que faz estratégia – algo necessário para se localizar no mapa – quanto esta tradição cognitiva deveria ser substituída por uma visão onde na prática, no mundo das ações é que estão os pensamentos e os mapas mentais que podem ser construídos.

Assim o autor se fundamenta nos conceitos de *habitus* de Bourdieu e de *practical coping* de Dreyfus para defender que a estratégia estaria muito mais ligada a um estilo de engajamento do estrategista com as suas atividades do dia-a-dia. Na verdade, este estilo de engajamento, esta relação do dia-a-dia com a prática é que constituiria a estratégia e a identidade do indivíduo, que estão absolutamente interligadas.

In our terms, strategy is not a mental plan of action that a self-identical intentional agent willfully develops whether a priori or in an emergent form. Rather strategy and individual identity are co-productive of one another. Both strategy and identity develops through a style of engagement and this style or *habitus* is what gives consistency, stability and ultimately identity to the agent as a locus of action. (CHIA, 2004, p. 23)

Assim o estrategista está muito mais associado a um desbravador, que segue caminhando e vai descobrindo os caminhos com base nas suas experiências anteriores, nas suas impressões, nas suas aspirações, na sua visão de mundo, em suma no seu **estilo de engajamento**.

Segundo o autor, as reuniões, discussões estratégicas etc, seriam momentos onde a estratégia é exposta e não construída, uma vez que as estratégias seriam construídas na prática do dia-a-dia, no calor do momento. Os mapas, “charts”, modelos de análise e relatórios estratégicos são, na verdade, justificativas para as ações estratégicas tomadas, o que seria uma grande necessidade no mundo atual, com uma sociedade marcada pela visibilidade e exposição.

Chia afirma que isto até ofereceria uma certa pressão ao praticante da estratégia:

In other words the strategy practitioner is frequently unable to translate and justify his/her own phenomenal experiences into the analytical frameworks, tables and charts provided in strategy reports and therefore feels a level of defensiveness when persistently asked: ‘What is your strategy?’ He/she feels under pressure to provide a coherent account in terms of logic of academia even if this in the end distorts his own practice-based logic as we have argued preciously. (CHIA, 2004, p. 22)

Esta abordagem de Chia traz uma preocupação adicional para os pesquisadores da estratégia enquanto prática. Além de se estudar as atividades tradicionalmente conhecidas como de estratégia, seria necessário analisar o dia-a-dia comum do corpo gerencial: as suas reuniões internas, as suas respostas de e-mails, e assim por diante.

Talvez, uma boa ilustração para a visão de estratégia defendida por Chia, seja a frase do poeta espanhol Antonio Machado: “*Caminante, no hay camino, se hace camino al andar*”.

O artigo “*Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice*” (WHITTINGTON et al. 2003) destaca a importância da estratégia como prática social e faz uma análise crítica do uso da estratégia. Whittington et al. (2003) utilizam-se da crise da Enron e de suas conseqüências para chamar a atenção para o uso da estratégia de

maneira a manipular informações e realidades conforme determinadas intenções. Os autores abordam neste caso o componente de discurso na estratégia e apresentam a relação dos atores envolvidos na construção e na utilização destes discursos de estratégia.

O artigo apresenta como atores: times gerenciais, empresas de consultoria, gurus, instituições financeiras, escolas de administração, imprensa de negócios, instituições estatais e grupos de pressão. Estes atores são posicionados em um gráfico com base na sua dependência financeira com relação às organizações e ao seu papel enquanto consumidores ou produtores do discurso de estratégia.

Frente a este gráfico e ao caso da Enron, Whittington et al. (2003) propõem uma nova agenda que envolve: i) a pesquisa – na comparação com outras disciplinas e na abordagem a temas como poder, interação e mudança; ii) políticas de estratégia – regulação e preocupação com a transposição da estratégia para outras esferas; e iii) agenda para praticantes – que envolve uma preocupação das escolas em preparar praticantes mais críticos e conscientes.

Outro autor que se preocupa com a questão do discurso na estratégia é Hendry (2000). Ele, no entanto, faz isto utilizando o discurso no sentido mais geral e do dia a dia, de uma “comunicação baseada em um corpo de linguagem organizado, que pode ser concretizado em texto ou outra forma de linguagem.” (HENDRY, 2000, tradução nossa). Isto é, sem se preocupar com a questão de poder-saber (FOUCAULT, 2003) Assim, o autor entende as decisões estratégicas como elementos do discurso estratégico.

Hendry (2000) argumenta que as visões estratégicas anteriores ou se concentravam em uma perspectiva estritamente racional (Clássica) ou em uma perspectiva emergencial (Ação) ou de construção de sentido (Interpretação). Hendry (2000) defende que a sua perspectiva de decisões como elementos do discurso estratégico é mais abrangente. Segundo ele, a sua proposta uniria as três perspectivas anteriores na medida em que as decisões estratégicas constituem o meio por onde as **escolhas** são discutidas e armazenadas, as **interpretações** são desenvolvidas e expressadas e as **ações** são iniciadas, autorizadas e reconhecidas.

Outro aspecto interessante desenvolvido na pesquisa sobre a questão do discurso na estratégia é o proposto por Samra-Fredericks (2004), que defende a necessidade de se estudar a estratégia, sob o ponto de vista da sua construção. Em especial preocupa-se em analisar como

a linguagem é utilizada para construir sentido e os caminhos em que os participantes utilizam-se para criar um discurso da estratégia.

O autor aponta que a estratégia é um objeto social que é constituído por meio do discurso e da fala dos membros organizacionais, especialmente daqueles que o autor chama de elites gerenciais – diretores, executivos, CEOs, que participam de atividades onde a estratégia é discutida e que possuem o aval social para discutir a estratégia.

Samra-Fredericks não se detém em defender a abordagem da estratégia enquanto prática. Na verdade, o autor deixa de lado esta discussão e se ocupa em apresentar um processo para pesquisar como as estratégias são de fato construídas, e como o sentido de “estratégia” – que para ele está ligado ao próprio ato de produzir a organização – é alcançado por meio das interações entre a elite gerencial. Para isto, Samra-Fredericks propõe a realização de uma análise combinada e complementar entre uma abordagem de etnografia e uma abordagem de etnometodologia, especificamente análise da fala.

O objetivo do artigo é defender esta abordagem combinada de análise da fala e de análise etnográfica. Segundo ele, para entender a criação de estratégia é preciso explorar as interações existentes entre a elite que participa da sua formulação e assim esclarecer o “como” da formulação da estratégia. Além disto é necessário realizar uma análise etnográfica para entender quem é esta elite e assim poder identificar os “porquês” associados ao processo.

Seidl (2003) utiliza o componente de discurso de maneira um pouco diferente, ao defender a idéia da existência de conceitos gerais de estratégia. Inicialmente, o autor aponta que fazer estratégia pode ser entendido como um processo de seleção e combinação de formas de redução da complexidade organizacional, permitindo que a organização seja tratada tanto cognitivamente quanto praticamente. No entanto, devido ao nível de grande complexidade é praticamente impossível este processo de seleção, que acaba sendo uma seleção cega. Desta maneira, o que realmente é feito é a construção de um modelo simplificado da situação estratégica com base em certas premissas desenhadas para reduzir a ambigüidade.

Seidl (2003) aponta, no entanto, que os CEOs hoje são constantemente estimulados a criar novas estratégias ou mudanças estratégicas para serem legitimados. No entanto, muitas vezes eles são os mais cegos (no caso em que acabaram de chegar à organização) para realizar esta

seleção. Deste modo, eles recorrem a um conjunto de conceitos de estratégia que estão disponíveis, em universidades, consultorias, outras empresas, imprensa de negócios e outros. Estes conceitos gerais de estratégia estão prontos e carregam consigo a sua própria argumentação e legitimação.

Por outro lado, a organização é um local carregado de idiossincrasias, onde diversas situações fazem sentido e ações são constituídas somente dentro daquela particular organização. Deste modo, não seria possível que organizações tão diferentes e particulares entre si, pudessem se utilizar e se beneficiar dos mesmos conceitos estratégicos.

Seidl (2003) explica este fenômeno apontando que, na verdade, o que parece ser um mesmo conceito estratégico se materializa dentro de diferentes organizações com práticas e sentidos absolutamente diferentes. Estes conceitos gerais, no entanto, carregam o mesmo nome, a mesma etiqueta. Desta maneira, os conceitos de estratégia poderiam ou não produzir mudanças na organização, mas seriam essencialmente incorporados pela organização dentro do seu sistema particular de significados e práticas, que não se assemelham aos significados e práticas do mesmo conceito estratégico geral em outra organização. Isto é, organizações diferentes teriam práticas e sentidos absolutamente diferentes para o mesmo conceito. Estes conceitos parecem ser os mesmos apenas pelo conjunto de etiquetas iguais e pelo reforço exercido pelas escolas de negócio, consultorias e pela imprensa focada em negócios.

Seidl (2003) reclama assim uma diferença frente à perspectiva clássica da estratégia enquanto prática. Para ele, enquanto a abordagem tradicional da prática enfatiza a identidade dos conceitos estratégicos e depois analisa como os conceitos-em-uso adotados são diferentes em contextos distintos, o autor sustenta que a sua visão enfatiza a diferença entre os conceitos estratégicos e depois analisa quais as correspondências entre os diferentes conceitos.

Dentro desta perspectiva da estratégia enquanto prática, a questão da construção de sentido é outro tema que interessa aos autores. Neste campo, Stensaker, Falkenberg, e Gronhaug (2003) realizaram uma extensa pesquisa sobre a construção de estratégia dentro de uma organização europeia de óleo e energia. Os autores preocuparam-se em analisar a construção de sentido (*sensemaking*) em um momento de mudança organizacional que estava associado a um processo de reengenharia e de implementação de um novo sistema (SAP).

A pesquisa estendeu-se por quatro anos com observações e análises de documentos. Foram feitas pesquisas com a organização matriz e dentro de três unidades que implementaram o processo de mudança organizacional em diferentes períodos e também por meio de diferentes planos de implantação.

A preocupação dos autores era em avaliar o processo de construção de sentido (*sensemaking*) e de oferta de sentido (*sensegiving*) no processo de implementação, isto é, após a decisão inicial de mudança ter sido tomada. Eles apoiaram-se na visão de que estratégia é algo que uma organização faz, mais do que uma organização tem (JARZABKOWSKI, 2004) para afirmar que as atividades de fazer estratégia realizadas após uma decisão de mudança são pelo menos tão importantes quanto as atividades realizadas antes disso.

Segundo os autores, uma mudança de estratégia é uma mudança na lógica de ação de uma organização. Por sua vez, uma nova lógica de ação pode ser entendida como um novo esquema interpretativo, o que exigiria uma nova construção de sentido. Assim, a perspectiva de construção de sentido permitiria analisar como os indivíduos nesta situação constroem sentido para a nova realidade e como interpretações partilhadas são construídas no nível organizacional.

Após a análise dos dados das três unidades, Stensaker, Falkenberg e Gronhaug (2003) categorizaram os principais eventos e atividades relacionados à estratégia em três grupos, fazer estratégia como formulações locais (*local formulations*), fazer estratégia como tentativa e erro, e fazer estratégia como negociação. O primeiro grupo estaria associado a um processo em que a decisão corporativa é interpretada, contextualizada na unidade e operacionalizada. Esta atividade seria realizada em um plano separado do dia-a-dia da organização e permitiria uma arena de construção de sentido dentro da unidade.

O grupo de atividades associadas a tentativa e erro refere-se ao processo de implementação quando soluções são experimentadas, avaliadas e mudadas durante o dia-a-dia da organização. Segundo os autores, neste processo a cognição precede a ação em algumas vezes e em outras a ação precede a cognição. Para eles, a construção de sentido também desempenha um papel importante nas atividades de fazer estratégia por tentativa e erro.

O grupo de negociação agrupa as atividades que ocorrem quando diferentes realidades da mudança são construídas dentro da organização, tornando-se necessário um processo de negociação do sentido, da realidade partilhada. Neste momento, existe um forte componente de oferta de sentido, onde um participante tenta oferecer o sentido que ele construiu da mudança para que o outro também possa partilhar este sentido. Deste modo, existe não apenas oferta de sentido, mas também um componente de construção de sentido – necessário para que o outro possa assimilar o novo sentido proposto na negociação.

Os autores concluem apontando a importância dos processos de construção e oferta de sentido, porque estes afetam como os grupos e indivíduos interpretam a mudança, quais atividades eles começam a fazer e como eles agem dentro da mudança. Os autores apontam também cinco pontos que explicam porque mesmo com a existência destes processos de construção de sentido, diferentes realidades foram construídas na organização. Os fatores explicativos estão associados a: i) capacidade cognitiva limitada – que não permite lidar com a quantidade de informações recebidas; ii) ambigüidade – causada também por muita informação e informações conflitantes; iii) dissonância cognitiva – porque a mudança proposta não encaixava na antiga lógica de ação e porque as pessoas pensaram que a mudança seria diferente do que foi. iv) excesso de confiança no envolvimento como ferramenta de construção de sentido – embora seja importante, puderam ser encontrados depoimentos de membros que não se sentiram ouvidos, que mudaram de opinião etc.; e v) necessidade de credibilidade daqueles que ofertam sentido – os gerentes da corporação não tinham credibilidade e não conseguiram fazer o seu sentido ser aceito por aqueles que escutavam.

Por fim, os autores sugerem novas pesquisas sobre o papel da construção de sentido e da oferta de sentido no ato de fazer estratégia dentro das organizações, seja olhando outros casos de mudança organizacional seja em momentos de mudança mais gradual.

Outro artigo, que aborda a construção de sentido é o artigo de Pye (2003), que aponta a importância de se olhar em conjunto para a questão macro e micro da estratégia. Isto deve ser feito na tentativa de procurar uma resposta para a questão de como o nível micro do fenômeno – as atividades do fazer estratégia – se relaciona com o nível macro - os resultados estratégicos e a estratégia da organização.

Pye (2003) se utiliza da abordagem de Weick (1995) de construção de sentido para analisar brevemente dois casos no mundo da telefonia: Marconi e British Telecom. Pye (2003) chama atenção para as diferentes visões dos atores participantes, em diferentes tempos e situações. A autora aponta também que estas diferentes visões se agregaram em uma construção de sentido única.

Pye defende esta abordagem de construção de sentido afirmando que oferece uma análise holística e inclusiva da prática, atentando para questões como poder, tempo e contexto e inter-relaciona questões micro com macro. Por fim, Pye defende que tanto estratégia, quanto fazer estratégia ou atividades e práticas estratégicas, são todos componentes importantes para nos ajudar a construir sentido para o que está acontecendo dentro das organizações.

Por fim, podemos citar outro trabalho que contribui para esta visão da estratégia enquanto prática, a pesquisa realizada por Sandra Trigo, Duncan Angwin e Davida Wilson (2005), sobre participação de consultores no processo de decisão estratégia.

Essencialmente, este trabalho traz um aporte para o entendimento da práxis da decisão estratégica e da participação de alguns praticantes (consultores) no processo, mas também tangencia algumas práticas utilizadas pelos consultores. (WHITTINGTON 2002)

O trabalho procura responder a duas perguntas principais: i) o impacto de consultores no processo de decisão estratégica; e ii) se o processo de decisão estratégica assumia características particulares com a participação dos consultores.

A pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo de caso que se dividiu em quatro miniestudos. Foi escolhida uma organização europeia de utilitários e dentro dela foram escolhidas quatro intervenções realizadas por consultorias. Para realizar o trabalho, os autores se basearam na Teoria de Stakeholders e desenvolveram um modelo específico, que agrega outros existentes na literatura, para descrever a intervenção de consultores. Este modelo avaliava as seguintes características da intervenção: i) assunto estratégico e participantes do processo; ii) dimensões do relacionamento entre Consultores e Cliente; iii) Dimensões do Processo; e iv) Metodologia/Soluções. Cada uma destas categorias era dividida em outras subcategorias, sobre as quais os autores realizaram a análise das intervenções. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e análise de documentação.

Os resultados da pesquisa mostraram o impacto da participação dos consultores e as características que o processo assume, como descrito pelos autores.

Data allowed concluding that SDMP<sup>23</sup> with the engagement of consultants seem to assume specific characteristics, such as being very structured, with a rigorous planning of goal, activities and timings. The decision process tends to be controlled by consultants, who manage the day-to-day work of intervention team. The decision tends to be very rational, using tools such as scenario, planning. Nevertheless, these interventions have a tendency to be characterized by high degrees of interaction. Decision content is controlled by the client company, who also seems to assume responsibility for the successes and failure of the process. (TRIGO, ANGWIN e WILSON, 2005, p. 22)

Os autores afirmam também que os consultores parecem ser capazes de ajudar na descriminalização das práticas estratégicas existentes na organização. Segundo eles também, embora o conteúdo da decisão seja controlado pelo cliente, o processo é conduzido de uma maneira em que os consultores detêm parte do poder, uma vez que decidem sobre o que vai ser decidido e quais as alternativas disponíveis.

Os artigos acima apresentam algumas pesquisas e trabalhos interessantes desenvolvidos no campo da estratégia enquanto prática. Passamos agora a avaliar a existência de uma produção dentro da realidade brasileira.

### **2.3) A produção no Brasil.**

Dentro da produção nacional, apresentou-se grande dificuldade em encontrar trabalhos com esta abordagem da estratégia enquanto prática social.

Embora, este não fosse o foco do seu trabalho, Bertero et al (2003), em seu levantamento sobre a produção científica brasileira de estratégia entre 1991 e 2002, não chamam a atenção para nenhum trabalho que apresente esta abordagem de estratégia enquanto prática social. Dentre as classificações apresentadas pelos autores, apenas o tema do processo decisório estratégico parece ter maior relacionamento com a estratégia como prática. Segundo o

---

<sup>23</sup> *Strategic Decision Making Process*

comentário dos autores, os artigos deste tema estão centrados na descrição do processo decisório, na maioria das vezes preocupados com as tipificações e relacionamento das decisões com outras variáveis organizacionais. Pela descrição podemos inferir que os artigos não adotam a abordagem da prática, embora o tema do processo decisório possa estar inserido dentro desta abordagem, caso seja estudado não enquanto processo, mas sim nas atividades onde as decisões acontecem.

No entanto, foi possível localizar algumas pesquisas que tangenciam, ainda que não envolvam de maneira direta, aspectos da estratégia enquanto prática. Destacamos duas pesquisas de Flávio Vasconcelos (2001, 2002), que se inserem neste âmbito. A primeira trata do caso da internet no Brasil sob o prisma da construção social da realidade. Embora Vasconcelos não se detenha em analisar as atividades que constituem a realidade dentro das organizações, ele aponta a importância de se reconhecer o caráter humano da ação social envolvido na construção da estratégia, inclusive apontando temas interessantes como o isomorfismo organizacional. Assim, Vasconcelos não se ocupa em detalhar as atividades que constituem a prática social de construir estratégia, mas abre espaço para uma pesquisa neste campo, ao reconhecer a importância do componente social na estratégia.

O artigo *“Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: O Caso da Internet no Brasil”* (VASCONCELOS, 2002) trata das empresas de internet no Brasil a partir de uma perspectiva construtivista. Vasconcelos realizou entrevistas com diretores e empresários de 83 empresas de internet com o objetivo de investigar a natureza do processo de formação de estratégia. O artigo explora a necessidade de não se concentrar especificamente em uma análise objetivista da Estratégia Empresarial, mas sim incorporar uma abordagem construtivista para o tema. De maneira especial, o artigo explora a existência de um componente de isomorfismo estrutural na formação estratégica dentro das organizações observadas.

Neste sentido, o artigo retoma alguns princípios da teoria institucional e procura apresentar alguns dos mecanismos indutores de isomorfismo, como colocado pela teoria. Com este objetivo, o autor apresenta a questão dos mitos e crenças no negócio da internet, e salienta o forte caráter mítico existente neste mercado.

No entanto, o objetivo do autor era observar a formação da estratégia dentro das organizações de internet brasileiras, e por isto foi conversar com executivos que estavam nessas organizações. As entrevistas foram tabuladas em 21 questões que foram associadas a seis pressupostos: pressupostos ligados ao Modelo SWOT e à Avaliação Conceitual de Estratégias, pressupostos ligados à formalização de um modelo explícito de planejamento estratégico; pressupostos ligados a um modelo de estratégia centrada no líder; pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em inovação; pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em competitividade por custos; pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em adaptação institucional.

Utilizando análise fatorial, Vasconcelos reduziu as variáveis a alguns índices compostos que foram apresentados da seguinte maneira: Foco em Modelos de Negócio (SWOT); Formalização do Processo de Planificação; Análise Estrutural da Indústria; Foco em Inovação; Isomorfismo Institucional (imitação/benchmarking) e Slack Organizacional (folga de recursos).

As organizações estudadas foram divididas em dois grupos iniciais: Internet Pura – atividade exclusiva ou principal na internet – e Prestadores de Serviços – foco principal ligado à internet, mas com fortes relações com a indústria tradicional. Após esta divisão inicial, cada grupo foi analisado com base nos componentes que compunham o estilo estratégico dominante.

Nos resultados apresentados observa-se a presença nos dois grupos de um dos componentes que está fortemente ligado ao índice de isomorfismo institucional. Vasconcelos conclui chamando atenção para este conceito da convergência isomórfica como explicação sociológica para o comportamento estratégico das empresas e salientando a necessidade de observar a questão da estratégia empresarial sob o prisma da perspectiva construtivista.

A partir da perspectiva das teorias de organização industrial a Internet não é um fenômeno capaz de mudar as regras da competição em uma indústria ainda regida pelas leis microeconômicas. Porém dentro de uma perspectiva construtivista este fenômeno toma uma outra dimensão. Uma análise da ‘corrida do ouro’ da Internet nos permite avaliar os elementos de estratégia empresarial em uma nova perspectiva. (VASCONCELOS, 2002).

Além desta, existe uma outra pesquisa realizada por Vasconcelos (2001) que também tangencia o tema, ao apresentar um estudo realizado com executivos brasileiros para categorizar as escolas de pensamento da estratégia. A contribuição nesta pesquisa está associada à possibilidade de avaliar como os executivos reconhecem na prática diária de fazer estratégia, a importância das diferentes escolas de pensamento teórico sobre o tema da estratégia. Este projeto ajuda no tema da estratégia enquanto prática ao reconhecer como os executivos usam os conceitos teóricos da disciplina estratégica, no seu dia-a-dia de fazer estratégia.

O artigo de Vasconcelos (2001) *Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica* apresenta diferentes visões de estratégia com base na vivência dos executivos que participam destas atividades dentro da organização. O trabalho propiciou um agrupamento de diferentes correntes da estratégia, mas não com base em modelos teóricos, e sim se fundamentando na visão dos praticantes da estratégia.

Inicialmente, o autor cita o princípio da disciplina da estratégia e chama a atenção para a alta produção teórica e grande quantidade de diferentes correntes que teorizam sobre esta disciplina. Vasconcelos (2001) apresenta que esta alta produção já foi alvo de algumas tentativas de classificação e agrupamento destas teorias. O autor apresenta brevemente as classificações de Doz e Prahalad em 1991, Whittington em 1993, Bettis e Prahalad em 1995, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em 1998 e Vasconcelos e Cyrino de 2000. O autor salienta, no entanto, que todas estas diferentes classificações apresentam um ponto em comum, são todas realizadas “a-priori” – são fruto de uma análise teórica dos autores que culmina com o agrupamento das teorias segundo algum modelo lógico estabelecido por eles.

Vasconcelos se propõe, neste ponto, a realizar uma análise empírica para criar um novo agrupamento de teorias. Para fazer isto ele escolhe o modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel no *Safári de Estratégia* (1998) como ponto de partida, pois segundo o autor esta seria a classificação mais abrangente de todas. O próximo passo foi excluir uma das escolas de pensamento propostas na classificação do Safári – a escola de configuração que seria uma síntese das nove escolas anteriores.

Em seguida, foram apontados pressupostos das nove escolas restantes, *Design*, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural e Ambiental. Com base nestes pressupostos foi construído um questionário relacionado aos pressupostos de cada uma das nove escolas. Este questionário foi, por fim, aplicado a 195 executivos em nível de direção em empresas de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro, abordando executivos de empresas multinacionais, nacionais de grande porte e outros de empresas de pequeno e médio porte.

O resultado destas entrevistas foi estudado por meio de técnicas de análise fatorial – o que permite, por meio de matrizes de covariância, reduzir um conjunto de variáveis explicativas a um número menor de variáveis implícitas – os fatores.

Assim, após a análise fatorial, o autor identificou três fatores que apresentavam algumas características comuns. Vasconcelos (2001) apresenta desta maneira, a sua classificação com base nos três fatores que puderam ser identificados.

Para o autor o primeiro fator seria a dimensão intencional da estratégia que salientaria os componentes deliberados, intencionais e racionais do processo estratégico. Em torno deste fator se agruparam as Escolas de *Design*, Planejamento e Posicionamento. Esta classificação combina com um apontamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que denominou estas três escolas como escolas prescritivas.

O segundo fator apresentado agrupa as Escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem. Vasconcelos (2001) aponta que o elemento comum entre elas seria a inovação, criação, descoberta, originalidade e mudança, isto é, a ênfase em estratégias emergentes. O autor nomeia este fator como a dimensão de inovação da estratégia.

O último fator identificado foi nomeado a dimensão de contexto social da estratégia e agrupou as Escolas de Poder, Cultura e Ambiente. Segundo Vasconcelos o foco comum entre estas escolas seria a adaptação a aspectos humanos, sociais e contextuais.

Por fim, é interessante observar que foi identificado um nível de concordância média dos executivos com relação aos pressupostos das nove escolas. No final, o autor propõe a síndrome do ornitorrinco apontando que caso se criasse um modelo com base naquilo que está

na mente dos estrategistas, provavelmente iríamos encontrar uma junção amontoada de diferentes componentes de diferentes escolas teóricas, um animal bastante estranho – como um ornitorrinco.

O trabalho de Vasconcelos apresenta abordagem distinta da que será utilizada neste projeto – metodologia quantitativa, questionário fechado etc. No entanto, este artigo do “*Safári de Estratégia.*” aponta respostas interessantes para um problema que também interessa em nosso estudo, isto é, a visão da estratégia para as pessoas que realmente vivenciam isto dentro do seu dia-a-dia nas organizações.

Os trabalhos de Vasconcelos abordam indiretamente a questão da estratégia enquanto prática. Outras pesquisas apontam um assunto que também interessa à abordagem da estratégia enquanto prática, embora não isto não seja feito de maneira direta. Estas pesquisas abordam o contexto social que influencia a maneira como as estratégias são realizadas e o resultado destas estratégias (BULGACOV, 1997; PEREIRA, 2004; BARROS e OLIVEIRA, 2004; ASSIS e AFONSO NETTO, 2004; PEREIRA e AGAPITO, 2005; PARDINI, 2005), dentre diversos outros.

No entanto, não localizamos pesquisas que se preocupam em abordar de maneira direta a abordagem da estratégia enquanto uma prática social<sup>24</sup>. Whittington, por exemplo, chega a ser citado eventualmente, mas sempre em referência à sua classificação das diferentes abordagens para o estudo da estratégia (WHITTINGTON, 1993) e não à sua proposta de estudo da estratégia enquanto prática. De fato, é verdade que as pesquisas acima abordam parte da temática sugerida por Whittington. No entanto, a agenda de pesquisa, proposta por Whittington (2002) e pela comunidade de estratégia enquanto prática, envolve diversos temas que não estão sendo pesquisados no contexto nacional.

Após este resgate das pesquisas realizadas na perspectiva da estratégia enquanto prática, passamos agora a um detalhamento da nossa pesquisa, com a descrição da metodologia envolvida e com a apresentação do grupo pesquisado.

---

<sup>24</sup> Foram analisados anais do ENANPAD de 2001 a 2004, e do 3Es de 2003 e 2005, além de buscas em teses e dissertações.

### **Capítulo III - ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Esta pesquisa está apoiada em uma abordagem qualitativa para a investigação da estratégia enquanto prática social. Isto envolve dizer, segundo Denzin e Lincoln (2000) que diferentes procedimentos podem ser utilizadas para ajudar a construir o método final de abordagem do problema. Nós iremos nos concentrar em uma abordagem para a coleta de dados por meio de uma entrevista semi-estruturada e iremos considerar na análise dos resultados uma abordagem construcionista, com especial consideração para a construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) e para a Construção de Sentido (WEICK, 1995). Antes disso, iremos nos aprofundar na questão metodológica e posicionar a abordagem escolhida dentro de um espectro maior.

#### **3.1) Abordagem Qualitativa**

Antes de tudo, é necessário nos posicionarmos sobre a possibilidade de se construir ciência por meio de um método qualitativo. A crítica à abordagem qualitativa em busca de um privilégio de uma abordagem quantitativa está inserida no seio de uma visão positivista de ciência, fundamentada em uma postura epistemológica realista. Esta postura incorpora um monismo metodológico que sustenta que todas as ciências devem utilizar o mesmo método científico – exportado das ciências físicas – para que possam ser consideradas ciências. Esta abordagem propõe para as ciências sociais também a utilização dos mesmos métodos científicos utilizados em ciências como a física e química. Em contraposição a esta posição epistemológica existe uma visão epistemológica da diferença que sustenta a existência de diferentes métodos para se produzir e modelos de ciência. (SPINK e MENEGON, 1999).

Neste debate, que se localiza especialmente dentro das ciências humanas, pontua-se também uma distinção da capacidade da ciência em *explicar* o fenômeno observado frente uma capacidade da ciência em *compreender* este fenômeno. A postura da ciência como um método que permite compreender o fenômeno, sustenta a postura interpretacionista/hermenêutica da ciência (SCHWANDT, 2000). Spink e Menegon apontam a visão de Von Wright sobre as três características principais que definem a postura hermenêutica: i) rejeição ao monismo, ii) distinção entre ciências nomotéticas – buscam leis gerais – e ciências idiográficas – enfatizam

características singulares, iii) rejeição do conceito tradicional de explicação, introduzindo a distinção entre explicação e compreensão. (SPINK e MENEGON, 1999).

Esta posição contrapõe uma visão de ciência tradicional, onde: i) os objetos do mundo natural são entendidos como objetivos e reais e, portanto, passíveis de entendimento, ii) a ciência apresenta uma opção de métodos e procedimentos única, iii) a atividade da ciência é racional – individualista e mentalista. (SPINK e MENEGON, 1999)

Schwandt (2000) aponta que na abordagem interpretacionista a diferença entre a ação de um objeto e de um humano (social) é que a última está carregada de significado. O que equivale a dizer que tem um certo conteúdo intencional que indica o tipo de ação. De modo que a ação só pode ser entendida dentro do sistema de significados a que pertence. Uma ação somente pode ser explicada dentro de um contexto. Entender o significado de uma ação exige que esta ação seja *interpretada* de uma maneira específica.

Esta compreensão dos objetos como não sendo reais e objetivos, a ênfase nas características singulares e esta necessidade de se envolver o contexto, sustentam a necessidade de uma abordagem qualitativa para a nossa pesquisa. No entanto, não existe apenas uma abordagem qualitativa, na verdade a pesquisa qualitativa envolve uma série de métodos diferentes possíveis, às vezes complementares, e também posturas epistemológicas diferentes.

Schwandt (2000) apresenta três diferentes posturas epistemológicas relacionadas à pesquisa qualitativa: interpretativa, hermenêutica, e construcionista. Como vimos, entender o significado de uma ação exige que esta ação seja interpretada dentro de uma maneira específica. Um processo de interpretação diferente é o que separa as filosofias interpretativas da hermenêutica.

A filosofias interpretacionistas (identificação empática, sociologia fenomenológica e jogos de linguagem) acreditam que é possível entender os significados subjetivos de uma ação, mas fazer isto de maneira objetiva. O interpretador transforma o que vai ser interpretado em dado objetivo. (SCHWANDT, 2000).

A abordagem hermenêutica desafia as filosofias interpretacionistas, ao apontar que o intérprete não pode se distanciar do objeto. Segundo esta postura:

- Compreender é interpretar e faz parte do ser humano.
- É impossível e por isto nem deve ser almejado, se isolar do seu próprio histórico para ter um claro entendimento. A tradição determina quem somos e como interpretamos o mundo. Assim compreender, pelo contrário, envolve o engajamento de seus preconceitos, compreendê-los e tentar segurar aqueles que prejudicam o nosso entendimento do outro.
- Compreensão é participativa, conversacional e dialógica. Compreender não é algo reproduzido pelo intérprete, mas sim algo produzido no diálogo. (SCHWANDT, 2000).

A postura socioconstrucionista defende que nós não descobrimos o conhecimento, mas sim nós o construímos. Desta maneira, faz uma crítica à visão representacionista da linguagem – como um símbolo que representa algo. Pois argumenta que entender as expressões (palavras) não é um processo de semântica, ou de mapear a visão cognitiva que é provocada na mente, mas argumenta que entender como as expressões funcionam é uma questão de compreensão das práticas sociais e análise das estratégias retóricas presentes em tipos particulares de discursos. (SCHWANDT, 2000)

Dentro desta postura não apenas a compreensão do ato é construída pelo pesquisador, não apenas a avaliação dele é fruto da sua história, mas o próprio sujeito e o objeto são construções. *“Na perspectiva construcionista, tanto o sujeito como o objeto são construções sócio-históricas que precisam ser problematizadas e desfamiliarizadas”* (SPINK e FREZZA, 1999).

Esta abordagem se baseia nos conceitos de Berger e Luckman<sup>25</sup> (1985) sobre a construção social da realidade. Os autores nos colocam que a realidade é socialmente construída, especialmente a realidade da vida cotidiana, que só se torna efetivamente realidade para mim quando passo a compreendê-la, quando ela adquire sentido para mim, após a minha interpretação. Desta maneira, a realidade que eu assumo como verdadeira contempla a minha interpretação sobre a vida cotidiana. *“A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”*. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

---

<sup>25</sup> A seguir, trataremos deste tema com maior detalhe.

Berger e Luckmann apontam também que aprendemos os outros e as situações por meio de tipificações e que desta maneira a linguagem tem papel essencial na construção da realidade, uma vez que compreendemos a realidade ao incluí-la em nossas tipificações. Desta maneira, vivenciamos a realidade por meio da linguagem.

O construcionismo entende este papel central da linguagem no processo de objetivação da realidade em que vivemos. Spink e Frezza apresentam os três possíveis critérios de Jerome Bruner para estudarmos a linguagem: i) foco na formatação da linguagem; ii) foco no sentido, iii) foco na performática – relacionam-se com as condições, com que intenção e de que modo falamos. O estudo da linguagem permite duas abordagens principais, etnometodologia – que inclui a análise da conversação – e a análise de discursos.

A Etnometodologia contempla uma preocupação com a prática do dia-a-dia. O foco é no uso individual de instruções, valores, princípios morais para construir o sentido de coerência na ação social. Seu tópico de pesquisa são os métodos dos membros para desempenhar a realidade do dia-a-dia. A análise de discurso preocupa-se menos com o debate do dia-a-dia, e mais nas questões históricas das construções de discursos dentro das instituições em que as pessoas vivem e na utilização destes discursos por estes membros. (GUBRIUM e HOLSTEIN, 2000).

Spink e Medrado (1999) propõem uma abordagem onde buscam:

[...]trabalhar a interface entre os aspectos performáticos da linguagem e as condições de produção, entendidas tanto como contexto social e interacional, quanto no sentido foucaultiano de construções históricas. (SPINK e MEDRADO, 1999)

Deste modo, Spink e Medrado se preocupam também em diferenciar o discurso das práticas discursivas. Onde os discursos são os conjuntos de linguagem e sistemas de sinais específicos de um grupo específico da sociedade, e as práticas discursivas apresentam os momentos onde a linguagem está sendo utilizada ativamente e assim novos sentidos e re-significações estão sendo produzidos.

Spink e Medrado salientam que as práticas discursivas envolvem i) o enunciado (expressões articuladas em ações situadas e que estão associadas à vozes, interlocutores, que as pronunciaram anteriormente), ii) as formas (*speech genres*) – falas integradas com o contexto, pessoas presentes, espaço, tempo etc e iii) repertórios interpretativos – diversos conteúdos, construções discursivas, que dispomos e que podem ser utilizados nos enunciados.

É essencial estarmos atentos, no entanto, para a necessidade do rigor metodológico na utilização da prática discursiva. Segundo Spink e Menegon (1999) a abordagem qualitativa, e mais especialmente da prática discursiva deve superar as preocupações metodológicas existentes na ciência positivista com a replicabilidade, generabilidade e fidedignidade. No entanto, o pesquisador deve preocupar-se com o rigor metodológico na explicitação dos passos da análise e da interpretação em vez da preocupação com a construção do método a ser aplicado.

### **3.2) Abordagem metodológica no estudo da estratégia enquanto prática.**

Antes de entrar diretamente nas abordagens utilizadas no estudo de estratégia enquanto prática, resgatamos a contribuição de Peter Spink (1997) no estudo da cultura organizacional.

Peter Spink (1997) destaca a importância de se adotar uma abordagem construcionista nas questões organizacionais. Ele indica a necessidade de se focar o dia-a-dia das organizações, de colocar o foco “na atividade humana diária, no fluxo corriqueiro de ações de senso comum” (SPINK, P., 1997. p. 307) .

Spink aponta que é necessário romper com a separação entre a visão de que o homem determina o contexto social, ou que o contexto social determina o homem, de maneira plena. Assim é necessário entender o espaço onde estas duas coisas se juntam, tanto onde o homem é influenciado pelo contexto social ao mesmo tempo em que o cria. Isto é, faz-se necessário entender “o mundo social como ação e atividade” (SPINK,P., 1997. p. 307), assim, é preciso se concentrar no fenômeno como ele se apresenta na vida diária.

Spink aponta que a construção social da organização surge no discurso dentro de um processo social específico, confirmando-se por meio de relatos diários sobre a ordem, administração e

liderança. Spink retoma Wittgenstein na hipótese de que as pessoas se reconhecem nos atos de fala, e com base nisso indica quatro áreas de significação que surgem no discurso que forma, construindo e reconstruindo, as organizações: i) o amplo contexto cultural presente na sociedade e na linguagem; ii) conteúdo ocidental em torno do desenvolvimento econômico, negócios, concorrência, mercado; iii) textos que surgem do momento histórico e de contexto de lutas políticas, sociais e econômicas; iv) condições específicas do contexto do grupo.

Sobre o estudo da estratégia enquanto prática, tradicionalmente se tem utilizado uma abordagem metodológica baseada em estudos de caso e etnografia. No entanto, outras abordagens têm sido utilizadas e propostas.

Balogun, Huff e Johnson (2003) levantam a discussão sobre a metodologia para se estudar “*strategizing*” ou fazer estratégia. Eles partem do dilema de se querer observar o processo na prática, por meio de estudos de caso ou etnografia e a consequência de se ficar portanto restrito e limitado a uma baixa capilaridade em um ambiente de grande complexidade e diversidade. Assim, os autores propõem cinco critérios para definir uma boa abordagem para o tema e no final apresentam três abordagens que se encaixam nestes critérios e que, portanto, seriam abordagens interessantes para se complementar as mais comumente utilizadas.

Balogun, Huff e Johnson (2003) apontam que usualmente a pesquisa é feita com base em dados coletados por observação, entrevistas e documentação. Os autores apontam a necessidade de se incluir o praticante como produtor da pesquisa e não apenas como fonte de informação. Assim, a abordagem não se restringe a um processo interpretativo do pesquisador, mas o praticante deve ser envolvido no processo de produção de conhecimento.

Vamos portanto, explorar os cinco critérios propostos pelos autores para a busca de uma abordagem metodológica:

- i) forneça dados que sejam ao mesmo tempo profundos e amplos por serem contextualizados, longitudinais, permitirem comparações entre diferentes unidades e permitirem pesquisa em diferentes níveis;
- ii) evoque compromisso total e voluntário dos informantes por ser interessante para despertar o comprometimento e prazeroso para manter o interesse;

- iii) utilize de maneira mais efetiva o tempo do pesquisador porque coleta, organiza e analisa uma grande e variada quantidade de informações.
- iv) ancore a maioria das questões que surgem na realidade organizacional porque é sensível a definições múltiplas de assuntos críticos, aborda problemas de interesse e relevância e envolve colaboradores da organização;
- v) ultrapasse o *feedback* baseado apenas na pesquisa para contribuir nas necessidades da organização, fornecer informações com *insights* pessoais e informar o conteúdo de futuras colaborações.

Por fim, os autores propõem três novos métodos para atender a estes critérios anteriores: i ) Grupos de Discussão Interativa – com a participação de diversos membros da organização e a mediação de um facilitador; ii) Auto-Registro – os próprios membros da organização registram as suas atividades de fazer estratégia, por meio de questionários estruturados ou de diários; iii) Pesquisa pelos praticantes – onde os próprios membros da organização se tornam pesquisadores dela própria e se utilizam dos diversos métodos para registrar as informações.

### **3.3) Nossa Abordagem Metodológica**

Frente a esta questão mais geral de abordagem de pesquisa qualitativa e a abordagem utilizada no estudo da estratégia enquanto prática, posicionamos agora a nossa abordagem metodológica.

Na nossa pesquisa, utilizaremos uma abordagem de entrevista semi-estruturada para a coleta de dados. Esta abordagem nos permite não ficar restritos a poucas organizações, e sim levantar informações de diferentes entrevistados, permitindo uma visão inicial mais ampla da situação e uma possibilidade de comparação de contextos. Reconhecemos a existência de um certo distanciamento da prática, mas gostaríamos de colocar duas considerações:

- i) Como apontado por Balogun, Huff e Johnson (2003), a necessidade de uma visão mais abrangente e flexível pede outros métodos de pesquisa. Não estamos utilizando nenhuma das três novas abordagens propostas pelos autores, mas indicamos que a nossa abordagem se aproxima da proposta de Grupos de Discussão Interativa, com a restrição óbvia de que estaremos trabalhando com apenas um indivíduo, mas com o

benefício de maior profundidade na pesquisa com este indivíduo. Dos cinco critérios apontados pelos autores, a nossa abordagem incorpora: a amplitude, a efetividade do tempo, e as múltiplas questões da realidade organizacional. Na nossa visão, o compromisso dos participantes também foi conquistado pelo objeto de pesquisa e o interesse que ele provoca dentro da organização.

- ii) O processo de construção de sentido (WEICK, 1995) envolve a associação entre ações e estruturas que explicam estas ações. Uma vez que estamos interessados nos sentidos atribuídos à questão da estratégia, é primordial não apenas a ação, mas esta relação entre a ação e as estruturas, isto é a unidade de sentido que as explica. O acompanhamento exclusivo da ação colocaria o autor do sentido como sendo o pesquisador e não o praticante da estratégia. O método de pesquisa semi-estruturada permite e envolve que o praticante atribua o sentido para as suas ações, ele próprio, embora claramente exista a participação do entrevistador. Aqui cabe resgatar a hipótese de Wittengstein apontada em Peter Spink (1997) de que as pessoas se reconhecem nos atos de fala, e, de maneira especial, o trecho de Wallas, tanto utilizado por Weick (1995) para conduzir o seu livro : *“How can I know what I think till I see what I say?”*.

É importante considerar que a entrevista, como coloca Pinheiro (1999), pode ser considerada como prática discursiva na medida em que pode ser entendida como uma interação situada e contextualizada, pelo meio da qual sentidos são produzidos e versões da realidade são construídas. Assim, é essencial observar que nesta interação existe uma constante negociação entre os posicionamentos dos dois interlocutores. O pesquisado posiciona a si mesmo dentro de um contexto e posiciona o pesquisador dentro de um outro contexto imaginado. Este posicionamento é constantemente rearranjado durante o processo da pesquisa.

A construção de sentido que acontece dentro da entrevista se dá, como vimos, em função do contexto existente e que envolve a situação em que o sentido está construído e essencialmente envolve os interlocutores que participam da construção do sentido. No entanto, é essencial estarmos atentos para o fato de que existem diversos outros interlocutores que se fazem presentes mesmo sem ali estarem fisicamente. As vozes de outras pessoas, de conversas anteriores, da sociedade, de grupos fazem-se presentes nos discursos utilizados pelo entrevistado e pelo entrevistador. (PINHEIRO, 1999).

No que se refere à análise dos dados, nos basearemos em uma visão epistemológica construcionista, com apoio na abordagem de Spink e Medrado (1999) de práticas discursivas que produzem sentidos no cotidiano. Deste modo, nos apoiaremos de maneira especial nos fundamentos da Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) e na questão da Construção de Sentido (WEICK, 1995). A abordagem de discurso foucaultiana também se apresentaria como possibilidade de metodologia de análise, mas decidimos não nos aprofundar nesta abordagem e nos concentrar nas anteriores. Uma pesquisa com este enfoque pode trazer resultados interessantes, uma vez que o material coletado aponta para esta possibilidade, como indicaremos brevemente no final do capítulo de resultados.

Frente a esta grande fundamentação da abordagem metodológica nas questões da Construção Social da Realidade e da Construção de Sentido, procuramos explorar a seguir estes temas de maneira um pouco mais profunda.

### **3.4) Breve Resgate Teórico sobre a Construção Social da Realidade e a Construção de Sentido.**

Tanto a abordagem metodológica em que estamos nos fundamentando, quanto o próprio tema de estratégia enquanto prática social, remetem a dois pontos fundamentais do conceito de prática social e construção do conhecimento, a Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) e a Construção de Sentido dentro das organizações (WEICK, 1995). Assim, retomamos estes dois conceitos.

O ponto central apresentado por Berger e Luckmann (1985) é que a realidade da nossa vida cotidiana é construída por meio de interações com os outros. Assim a realidade em que vivemos é, na verdade, fruto de uma construção social acordada por nós e a sociedade em que vivemos.

Segundo os autores a realidade em que vivemos somente se torna efetivamente realidade para mim quando passo a compreendê-la, quando ela adquire sentido para mim, após a minha interpretação. Desta maneira, a realidade que eu assumo como verdadeira contempla a minha interpretação sobre a vida cotidiana.

A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Existem diversas realidades com as quais nos defrontamos, temos a realidade dos sonhos, a realidade dos nossos pensamentos, a realidade de um êxtase. Berger e Luckmann colocam que a realidade do dia-a-dia é a realidade mais presente, a realidade mais forte para nós, que desta maneira pode ser chamada de realidade predominante.

Entre as múltiplas realidades, há uma que se apresenta como sendo a realidade por excelência. É a realidade da vida cotidiana. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

A realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade. Não requer maior verificação, que se estenda além da sua simples presença. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Este aspecto mostra a importância da prática na construção da realidade vivida pelos estrategistas. No entanto, existem outras realidades que experimentamos de maneira diferente.

[...] experimento a vida cotidiana em diversos graus de aproximação e distância, espacial e temporalmente. A mais próxima de mim é a zona da vida cotidiana diretamente acessível à minha manipulação corporal. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Segundo Berger e Luckmann as demais realidades são mais ou menos importantes na medida em que podem vir ou não a ter importância para a nossa vida cotidiana, ao passo que podem interferir na nossa realidade predominante.

Neste mundo do trabalho minha consciência é dominada pelo motivo pragmático, isto é, minha atenção a esse mundo é principalmente determinada por aquilo que estou fazendo, fiz ou planejo fazer nele. Deste modo é meu mundo por excelência. Sei, evidentemente, que a realidade da vida cotidiana contém zonas que não me são acessíveis desta maneira. Mas, ou não tenho interesse pragmático nessas zonas ou meu interesse nelas é indireto, na medida em que podem ser potencialmente zonas manipuláveis por mim. Tipicamente meu interesse nas zonas distantes é menos intenso e certamente menos urgente. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Para Berger e Luckmann a interação social dentro da vida cotidiana é de extrema importância, porque é na interação face a face que é exercido o papel de partilha com o outro, e onde as realidades são construídas.

Na situação face a face o outro é plenamente real. Esta realidade é parte da realidade global da vida cotidiana, e como tal maciça e irresistível. Sem dúvida, o outro pode ser real para mim sem que eu o tenha encontrado face a face, por exemplo, de nome ou por me corresponder com ele. Entretanto, só se torna real para mim no pleno sentido da palavra quando o encontro pessoalmente. De fato, pode-se afirmar que o outro na situação face a face é mais real para mim que eu próprio. (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Esta colocação reforça novamente a importância da prática da estratégia, como um momento onde podemos compreender o outro e partilhar a realidade que está sendo vivenciada pelo outro. Berger e Luckmann nos apontam também como a realidade do outro é percebida por meio de tipificações.

A realidade da vida cotidiana contém esquemas tipificadores em termos dos quais os outros são apreendidos, sendo estabelecidos os modos como 'lidamos' com eles nos encontros face a face. Assim, aprendo o outro como 'homem', 'europeu', 'comprador', 'tipo jovial' etc. Todas estas tipificações afetam continuamente minha interação com o outro, por exemplo quando decido divertir-me com ele na cidade antes de tentar vender-lhe meu produto. Nossa interação face a face será modelada por estas tipificações, pelo menos enquanto não se tornam problemáticas por alguma interferência da parte dele. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Berger e Luckmann atribuem especial importância à linguagem, enquanto principal conjunto de símbolos definidos na sociedade, e que permite trazer para realidade algo que não está presente na vida cotidiana.

Ainda mais, a linguagem é capaz de transcender completamente a realidade da vida cotidiana. Pode referir-se a experiências pertencentes a áreas limitadas de significação e abarcar esferas da realidade separadas (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Outro aspecto interessante que Berger e Luckmann apresentam e que pode ser observado nesta nossa situação é a importância das ações habituais no processo de institucionalização, ao garantir a habitualidade de uma ação esta entra no repertório de atividades do dia-a-dia e deixa de lado o questionamento sobre a utilidade e o objetivo desta determinada ação.

As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitido como certos por ele e sempre à mão para os projetos futuros. A formação do hábito acarreta o importante ganho psicológico de fazer estreitarem-se as opções. Embora em teoria haja uma centena de maneiras de realizar o projeto de construir uma canoa de paus ajustados, o hábito reduz estas maneiras a uma única. Isto liberta o indivíduo da carga de ‘todas estas decisões’[...] (BERGER e LUCKMANN, 1985)

A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

A questão da socialização secundária é um outro aspecto interessante que pode ser observado. Berger e Luckmann apresentam o funcionamento dos processos de institucionalização por meio das tipificações partilhadas, o processo de sedimentação e reificação. Uma vez que as tipificações estejam reificadas elas permitem que a institucionalização seja transmitida para outras gerações que não vivenciaram a partilha inicial das tipificações. A socialização secundária aconteceria na absorção destas tipificações reificadas, por aqueles que não estiveram presentes no momento inicial. Após a aprendizagem destas tipificações, é necessário um processo de legitimação das tipificações aprendidas.

A socialização secundária é a interiorização de ‘submundos’ institucionais ou baseados em instituições. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

A socialização secundária exige a aquisição de vocabulários específicos de funções, o que significa em primeiro lugar a interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em uma área institucional. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

O texto de Berger e Luckmann é essencial dentro deste conceito de prática social da estratégia. Ele salienta dentre outros, o sentido da realidade partilhada, a importância da interação para a construção da realidade, o papel do hábito, a linguagem como ferramenta de construção da realidade e o sentido dentro da institucionalização. Estes conceitos são todos fundamentais dentro da compreensão da estratégia como prática social.

Além da questão da Construção Social da Realidade, outro aspecto central na nossa pesquisa é a questão da Construção de Sentido dentro da organização, preocupação de Karl Weick (1995). Este autor utiliza a definição de organização como um conjunto de pessoas que partilham vários valores, crenças, e premissas que as encorajam a reforçar mutuamente

interpretações dos seus próprios atos e atos dos outros (SMIRCICH e STUBBART, 1985). Na sua visão, as organizações são uma rede de atos coletivos e o tipo de significados e produtos socialmente atribuídos a uma organização é quem distingue uma organização da outra.

Weick (1995) amplia esta questão colocando que as rotinas relacionadas e os padrões habituais de ação são socialmente construídos e também freqüentemente reconstruídos e reafirmados intersubjetivamente. Estas intersubjetividades são transformadas em subjetividades genéricas, que podem ser extrapoladas por aqueles que não participaram da intersubjetividade.

Weick traz a contribuição de diversos autores para afirmar que a Construção de Sentido é um processo utilizado pelos indivíduos para dar significado àquilo que estão vivenciando e observando, de maneira a estruturar o desconhecido. Weick complementa afirmando a diferença entre interpretação, que envolve um processo mais de descoberta, e Construção de Sentido, que engloba, além de descoberta, um processo de criação, isto é, além de um processo de leitura, é um projeto de autoria.

Weick apresenta sete propriedades para a Construção de Sentido:

- Fundamentada na construção de identidade.
- Retrospectiva.
- Geradora das sensações do ambiente – cria o objeto a ser visto e percebido.
- Social – envolve a construção social da realidade.
- Contínua
- Focada em, e, por meio de deixas (marcas<sup>26</sup>) extraídas
- Dirigida mais pela plausibilidade do que pela precisão.

Weick se apóia nos três diferentes níveis de Construção de Sentido externos ao indivíduo, apontados por Wiley:

- Intersubjetivo – quando os pensamentos, intenções e sentimentos são sintetizados por meio de conversação, em um sentido que a individualidade se transforma de “eu” para “nós”.

---

<sup>26</sup> O texto trata de *cues*. O termo é de difícil tradução, utilizamos aqui o conceito de deixas em um texto de teatro, que marca momentos específicos para os atores.

- o Subjetivo Genérico – deixa de existir um “nós” que é sujeito e passa a existir uma individualidade genérica abstrata. (uma peça descartável) não-individualidades combinadas de indivíduos concretos.
- o Extra-subjetivo – conceitos totalmente genéricos – simplesmente significados puros. – realidade simbólica. – como: capitalismo, matemática.

Weick argumenta que a organização estaria no meio entre intersubjetividade e subjetividade genérica, em que o primeiro envolve *scripts* que modificam e o segundo que ratificam, o primeiro ocorre em momentos de estabilidade e o outro em momentos de mudança.

Weick (1995) aponta também quais são as ocasiões onde se inicia um processo de construção de sentido. Segundo ele, quando as pessoas enfrentam uma situação que não reforça, mas pelo contrário contraria uma expectativa esperada. Neste momento, se coloca claramente uma situação para construção de sentido. O autor aponta que esta situação envolve sempre um choque. Segundo ele, dois casos de choque que iniciam o processo de construção de sentido dentro das organizações, são decorrentes de ambigüidade ou de incerteza. No caso de ambigüidade, as pessoas começam o processo de construção de sentido porque estão muito confusas pela existência de diferentes interpretações. No caso de incerteza, é a ausência de interpretações que provoca o engajamento das pessoas no processo de construção de sentido.

Weick (1995) também se preocupa em apresentar alguns recursos utilizados no processo de construção de sentido. Segundo ele, o processo de construção de sentido se baseia em algumas estruturas pré-existentes com base nas quais são feitas associações para se construir um sentido comum. O autor aponta que estes recursos são constituídos por conjuntos de palavras – vocabulários. Afinal, o sentido é construído por palavras, que se combinam em conversações. Segundo Weick a construção de sentido envolve uma estrutura (*frame*) – momentos passados de socialização, que se relaciona, que conecta com uma deixa (*cues*) – momentos presentes de experiência. Na verdade, é esta conexão com os momentos do passado (que naquele momento fazem sentido) que empresta o sentido para aquilo que está ocorrendo no momento presente e precisa de explicação. Weick indica seis vocabulários organizacionais que denotam a construção de sentido e que estão associados mais diretamente ou aos momentos do passado, ou ao presente, ou a conexão entre eles: i) ideologia – vocabulários de sociedade; ii) paradigmas – vocabulários de trabalho, procedimentos operacionais padronizados, definições partilhadas do ambiente e sistema de poder e autoridade acordado;

iii) controles de terceira ordem – vocabulários de organização – premissas e definições que são entendidas como “dados”; iv) teorias de ação – assertivas sobre implicações, assertivas que contenham relações *se - então* e assertivas que descrevem estruturas de meios-fins; v) tradição – vocabulário de predecessores; e vi) histórias – vocabulários de seqüência e experiência.

Weick (1995) aponta que a construção de sentido envolve uma constante interação entre particularidades e explicações. O processo constrói-se por meio da conexão entre estruturas (*frames*) e deixas (*cues*), e segundo o autor envolve a associação entre crenças e ações. Weick aponta quatro diferentes modos pelos quais as pessoas constroem sentido, isto é impõem estruturas sobre as deixas. Segundo ele, o processo pode partir de crenças e tomar a forma de: i) argumentação – que busca o consenso sobre uma ação; ou ii) clareamento de expectativas – que define o que se esperar das ações e acaba assim direcionando como as ações são. O processo pode também partir das ações e tomar a forma de: iii) comprometimento – coloca algumas ações que ocorrem com mais destaque no centro das atenções, e define depois porque estas ações ocorrem e encontram justificativas aceitas para a ocorrência – trabalha com o “por que a ação ocorreu”; ou iv) manipulação: manipula o resultado das ações, define o resultado das ações, a maneira que ela ocorreu – trabalha com o “o que ocorreu”?

Segundo Weick, o resultado deste processo é uma unidade de sentido, que são dois elementos conectados, uma crença e uma ação, amarrados por implicações socialmente aceitas.

A contribuição de Weick na questão da estratégia enquanto prática envolve não apenas uma abordagem da estratégia como o resultado de uma construção de sentido organizacional que distribui sentido para a organização, mas também especialmente no entendimento da prática da estratégia como um palco onde ocorre a construção de sentido dentro da organização.

Após este resgate das pesquisas realizadas na perspectiva da estratégia enquanto prática, e esta breve retomada de alguns conceitos importantes na questão da prática social, passamos agora a um detalhamento da nossa pesquisa, com a descrição da metodologia envolvida e com a apresentação do grupo pesquisado.

### **3.5) Descrição da Amostra e dos Caminhos de Pesquisa**

#### **3.5.1) amostra**

Para desenvolver a pesquisa do nosso projeto, entrevistamos um grupo de executivos/donos de empresas que atuam com a estratégia no seu dia a dia. O objetivo era conseguir uma amostra bastante diversa e por este motivo, foram escolhidas pessoas em diferentes situações. Incluímos pessoas de diferentes idades, eram tanto executivos quanto sócios/donos, de empresas de diferentes tamanhos, tanto nacionais quanto filiais de multinacionais, tanto de capital fechado quanto algumas de capital fechado.

O critério principal foi buscar pessoas que estivessem envolvidas com a estratégia de suas organizações, isto conduziu essencialmente para pessoas de mais alto escalão, diretores, presidentes, ou sócios, no entanto também foram incluídos alguns gerentes de nível médio.

Em geral, procuramos incluir apenas uma pessoa da organização. No entanto, em três casos, os entrevistados recomendaram a conversa com outras pessoas da sua empresa, notadamente pessoas, que na sua visão, estariam mais envolvidas com a estratégia e portanto seriam interessantes para a pesquisa. Neste critério de indicação dos entrevistados, surgiu também um consultor que já atuou como gerente na organização de um dos entrevistados, e que agora atuava como consultor na área de estratégia. Todos estes casos produziram conteúdo bastante interessante, e por este motivo, decidimos incluir. Chegamos a levantar a hipótese de escolher apenas um por organização. No entanto, visões diferentes chamaram atenção também para o fato de que a unidade de pesquisa era a pessoa e não a organização. O estudo da estratégia enquanto prática social envolve o contexto social, e o contexto social de duas pessoas na mesma organização apresenta algumas semelhanças, mas apresenta outras inúmeras diferenças.

Abaixo, descrevemos com um pouco mais de detalhes nossa amostra.

### 3.5.1.1) perfil das pessoas

Dentro da nossa amostra temos 3 mulheres e 20 homens. A idade destas pessoas varia entre 27 e 62 anos, com maior concentração para pessoas na faixa dos 50 aos 60 anos de idade. De todos os 23 entrevistados, apenas um não possui formação superior. Alguns deles, oito para ser exato, comentaram formação também em pós-graduação. Todas, *lato sensu*, exceção de um entrevistado, que iniciou mestrado, mas não chegou a apresentar sua dissertação. A formação dos entrevistados é essencialmente em engenharia, 13 pessoas, em seguida aparece o grupo dos administradores com quatro representantes.

O tempo de casa<sup>27</sup> dos nossos entrevistados em suas organizações varia de dois anos a 33 anos de empresa. O maior grupo, representado por nove integrantes, é o de entrevistados que estão entre dois e dez anos dentro de suas organizações. O segundo grupo inclui sete participantes, e apresenta aqueles que estão na empresa entre 11 e 20 anos.

Uma expressiva parte dos nossos entrevistados é dona ou sócia dos negócios, oito pessoas. Um segundo grupo de 12 pessoas é daqueles que são executivos contratados por suas organizações. Por fim temos também o caso de dois entrevistados, que são filhos do dono das empresas. Em ambos os casos, tanto os filhos quanto os pais foram entrevistados. Excluindo o grupo de sócios/donos das empresas temos seis diretores, quatro gerentes<sup>28</sup> e quatro presidentes<sup>29</sup> ou vice-presidentes.

### 3.5.1.2) perfil das organizações

Sobre as organizações estudadas, temos 19 organizações, excluindo o caso do consultor que atua em diversas organizações e três entrevistados que pertencem a organizações que já tinham uma entrevista realizada, portanto seriam organizações repetidas.

---

<sup>27</sup> No item do tempo de casa e posição, excluimos o consultor que fora entrevistado.

<sup>28</sup> Um entrevistado tinha cargo de superintendente e isto foi considerado como equiparado a gerência.

<sup>29</sup> Um diretor geral, como maior cargo no Brasil, foi considerado como presidente.

Para facilitar a apresentação do tamanho destas organizações, criamos uma categorização do tamanho com base no número de pessoas envolvidas. Consideramos uma organização<sup>30</sup> pequena aquela que tem menos de 100 funcionários, organizações entre 100 e 1.000 funcionários foram consideradas organizações médias, e acima disto consideramos grandes organizações. Deste modo, encontramos em nossa amostra, seis organizações de tamanho grande, nove de tamanho médio e quatro pequenas organizações. Considerando os nossos entrevistados, de todos os 23, um é consultor e atua em várias organizações, sete pertencem a organizações de tamanho grande, 11 a organizações de tamanho médio e quatro atuam em pequenas organizações.

A grande maioria das 19 organizações, precisamente 14, é de empresas nacionais, apenas cinco empresas são filiais de multinacionais estrangeiras. Duas das empresas nacionais apresentam filiais fora do Brasil, assim poderíamos considerar que são multinacionais brasileiras. No entanto, para este estudo as estamos considerando como nacionais. Olhando a presença dos nossos entrevistados, 17 fazem parte de grupos nacionais e cinco de grupos multinacionais estrangeiros.

O capital da maioria destas 19 empresas é fechado, apenas quatro delas apresentam capital aberto na Bolsa, seja em bolsas de valores nacionais ou internacionais no caso das organizações multinacionais.

A idade das empresas estudadas varia consideravelmente. Temos empresas fundadas em 1950 e outra que iniciou suas operações no Brasil<sup>31</sup> há apenas cinco anos. A maior concentração, oito casos, é de organizações que foram fundadas nas décadas de 60 ou 70, sendo quatro em cada década. Assim estes oito casos apresentam organizações com idades, que variam entre 25 e 45 anos.

Por fim, apresentamos o setor de atuação das empresas entrevistadas. Temos oito organizações que estão inseridas no setor industrial, e 11 organizações no setor de serviços.

---

<sup>30</sup> No caso das empresas filiais de multinacionais, foi considerado o número de funcionários no Brasil, e não global. Caso isto fosse feito, todas multinacionais seriam consideradas grandes corporações. Isto significaria no total, quatro grandes organizações a mais do que na categorização original.

<sup>31</sup> Consideramos para o caso das multinacionais, o início da empresa no país. Caso olhássemos a fundação global, existem empresas de mais de 100 anos.

No anexo I deste trabalho, apresentamos um quadro com o detalhamento dos entrevistados e suas organizações. Por motivos, de confidencialidade acordado com os entrevistados, não apresentamos nem o nome deles nem da organização a que pertencem. No entanto, os entrevistados receberam um código que acompanha cada uma das citações dos trechos de suas conversas e possibilita o relacionamento com a tabela final no apêndice A, caso desejado.

### **3.5.2) Direcionamento da entrevista**

Como foi referido anteriormente, utilizamos uma abordagem de entrevista semi-estruturada para conduzir a entrevista. Deste modo, foi criado um roteiro inicial com algumas questões que iam sendo levantadas durante a pesquisa, dependendo de cada entrevistado. Antes do início da entrevista propriamente dita, eram colocadas algumas questões específicas para identificação do perfil do entrevistado, a saber: idade, formação, tempo de empresa, posição, tempo de existência da empresa e tamanho da empresa.

Após estas questões iniciais começava-se a conversa. Logo com o início da entrevista, o entrevistado passava a direcionar os caminhos da entrevista e o entrevistador intervinha apenas para alguns esclarecimentos, ou para colocar novos assuntos quando o entrevistado encerrava suas exposições. Algumas vezes, a simples menção do tema “estratégia” já propiciava que o entrevistado começasse a falar, dispensando a intervenção do entrevistador, a não ser para esclarecer ou explorar pontos de interesse que surgiam.

As questões que direcionaram as entrevistas foram:

1. Quando eu falo em estratégia na sua organização, qual a primeira coisa que te vêm à cabeça?
2. Como você define estratégia? O que é estratégia para você?
3. Como vocês implementam estratégia aqui na sua empresa?
4. Descreva-me um exemplo de implementação da estratégia na sua organização.
5. Sempre foi assim?
6. Qual a importância da estratégia na sua organização?
7. Quem são as pessoas envolvidas com a formulação de estratégia?

8. Da onde surgem as estratégias, ou as idéias para as estratégias?
9. Existem diferenças entre o modo como as coisas são feitas aqui e em outras empresas que você participou? Quais? Por quê?

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas integralmente. O entrevistador anotava comentários adicionais sobre aspectos principais ou não verbais. Em duas ou três entrevistas, foram feitos comentários na saída do entrevistador, quando o gravador já estava desligado. Neste caso, foram feitas algumas anotações de memória do entrevistador. Estes trechos não provenientes de transcrição estarão indicados quando forem utilizados.

Após a transcrição todo o material foi analisado e categorizado em temas comuns, tais como: definições de estratégia; explicações do processo de criação da estratégia; influência do ambiente; quem faz estratégia; quem influencia estratégia; consenso e construção de sentido; valorização social da estratégia; dia a dia e estratégia; cultura organizacional; metáforas utilizadas; sentidos para a palavra; dentre outros.

Após a categorização, todos os temas foram analisados e foram escolhidos os temas<sup>32</sup> para serem apresentados no capítulo de resultados com base na relevância e frequência com que eram encontrados. Frequentemente, utilizou-se de informações adicionais de contexto e da descrição do perfil dos entrevistados. O nome dos entrevistados e das organizações foi mantido em sigilo<sup>33</sup>. Assim, as citações apresentam apenas o código de qual pessoa entrevistada foi retirado o trecho. O quadro apresentado, no apêndice A, indica o código do entrevistado e seu perfil. De modo que, caso necessário, pode-se consultar esta tabela para identificar o perfil deste entrevistado.

---

<sup>32</sup> Como organizamos a apresentação dos resultados com base nos temas e não nas entrevistas, pode acontecer de algum trecho ser explorado duas vezes em temas diferentes.

<sup>33</sup> Quando na citação do entrevistado havia alguma referência ao nome da organização, ou de algum membro, substituímos o termo pelo termo genérico correspondente, por exemplo [Empresa], ou [Dono], e assim por diante.

A apresentação dos resultados envolve comentários, opiniões, descrições de sensações e hipóteses levantadas pelo entrevistador; quando eles aparecem estão sempre colocados de maneira clara. Por outro lado, grande parte do capítulo dos resultados está centrada na apresentação dos comentários realizados pelos entrevistados. Não se trata, no entanto, de mera narrativa dos trechos encontrados. O texto está construído de maneira a produzir uma seqüência lógica que permita o encadeamento das idéias que estão sendo apresentadas como resultado desta pesquisa. Apenas salientamos que esta argumentação está estruturada também por meio da utilização dos trechos da conversa com os entrevistados, uma vez que entendemo-los como co-autores da pesquisa, já que durante as entrevistas eles construíam sentido para a explicação das práticas de estratégia de que haviam participado.

Passemos, portanto, ao capítulo seguinte, onde estão apresentados os resultados da pesquisa realizada.

## **Capítulo IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, será apresentado o resultado da pesquisa elaborado a partir das entrevistas conduzidas, conforme explicitado no capítulo anterior. Os resultados foram analisados a partir de uma perspectiva da estratégia enquanto prática, especialmente como uma prática social. Falaremos aqui sobre o tema da estratégia dentro da realidade vivida pelas pessoas entrevistadas. Iremos abordar como as pessoas falam sobre a estratégia, como elas explicam este conceito, que importância dão para o tema, como elas entendem a palavra, como elas entendem o processo e o papel da estratégia dentro de suas organizações, entre outros assuntos que realçam o aspecto social da estratégia.

O capítulo está estruturado em 3 seções:

A seção 1 trata dos diferentes entendimentos dos entrevistados sobre o tema da estratégia, e é composta por quatro subseções: a) Sentidos que os entrevistados atribuem à palavra estratégia; b) Definições de Estratégia, apresentadas pelos entrevistados; c) Processos de Criação da Estratégia dentro das organizações, na visão dos entrevistados; e d) Atores envolvidos no processo de criação das estratégias, na percepção dos entrevistados.

A seção 2 aborda duas questões que foram identificadas após a constatação dos diferentes entendimentos sobre o tema da estratégia e é composta por duas subseções: a) A importância que os indivíduos atribuem à estratégia dentro das organizações, dentro deste item, exploramos com maior detalhe a questão da estratégia como um espaço de construção de sentido nas organizações; e b) A percepção dos entrevistados de como aspectos sociais influenciam a estratégia das organizações.

A seção 3 apresenta duas questões adicionais que se destacaram após a análise das entrevistas: a) A Valorização Social da Estratégia; e b) Estratégia como uma Narrativa.

Antes de iniciar o capítulo, resgatemos rapidamente algumas contribuições teóricas para o assunto. Whittington (1993) classificava as teorias estratégicas em quatro grupos: clássico, evolucionário, processual e sistêmico. Dentro da abordagem sistêmica, o autor aponta que as

formas de se fazer estratégia dependem do contexto social em que as pessoas e as organizações estão inseridas.

Outra contribuição importante de ser resgatada é a daqueles que se envolvem no estudo da estratégia enquanto prática, e em especial enquanto prática social<sup>34</sup>. Lembramos a discussão apontada por Johnson, Melin e Whittington (2003) sobre a necessidade de se estudar a estratégia enquanto prática, também para ajudar a entender como o micro, as atividades, influenciam no macro, resultados da estratégia. De maneira especial, retomamos a defesa de Whittington (2004) de se analisar a estratégia como prática social, seja ela uma atividade realizada em conjunto, seja porque mesmo que o praticante esteja sozinho ele está envolvido em um contexto social. Whittington (2002) aponta também, dentro desta vertente de estratégia como prática social, a necessidade de se estudar a práxis da estratégia, seus praticantes, e as práticas de estratégia existentes.

Neste capítulo abordaremos estes três itens, com ênfase menor para as práticas, com algum tratamento da práxis e com especial preocupação com os praticantes da estratégia, e suas visões sobre ‘o que é’, ‘como é feita’, e ‘qual a importância da estratégia’. Utilizaremos também conceitos da Construção de Sentido nas Organizações (WEICK, 1995) e da Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985). Vamos aos resultados da pesquisa.

---

<sup>34</sup> Este tema foi apresentado no Capítulo II

#### **4.1) SEÇÃO 1- Entendimentos dos entrevistados sobre estratégia.**

Esta seção será apresentada por meio de 4 sub-seções:

##### **4.1.1) Sentidos em que o termo estratégia é utilizado.**

Um primeiro aspecto que desperta atenção na análise das entrevistas realizadas com os executivos e empresários é a utilização do termo estratégia, ou do termo adjetivado estratégico(a), ou do advérbio estrategicamente.

A “Estratégia” é algo que é tem sido cada vez mais valorizado e alvo de grande preocupação da sociedade moderna. No mundo militar ela segue sendo empregada no sentido tradicional. No mundo dos negócios, o tema está cada vez mais em discussão, e adquire uma importância cada vez maior entre os executivos, empreendedores e gerentes das organizações. A necessidade de Mintzberg et al.(2000) de analisar cerca de 2000 itens, para realizar o seu trabalho de classificação da literatura da estratégia, é um exemplo da importância atribuída ao tema. Na academia, esta linha de pesquisa é fortalecida e valorizada a cada ano.

O termo estratégia ultrapassou o mundo militar, o mundo dos negócios e a academia, e pertence hoje ao nosso dia a dia. Uma simples consulta no site de buscas Google com o termo “strategy” retorna aproximadamente **439.000.000** de páginas onde o assunto é citado. É claro que o resultado de muitas destas citações está associado ao mundo dos negócios, mas isto pode dar uma idéia inicial da frequência do uso do termo em nossas vidas. O termo se tornou de uso corriqueiro e pode ser encontrado na linguagem do dia a dia e em assuntos distantes dos temas acadêmicos, militares ou de negócios. Parece que hoje em dia até ir para casa, pode ou não ser feito de maneira estratégica.

Nosso objetivo nesta pesquisa não é explorar o uso corriqueiro da palavra, mas é interessante observar as diferentes utilizações para a palavra, que podem ser encontradas na análise das entrevistas.

O termo é usado pelos entrevistados com sentidos diversos e especialmente como atributo para vários substantivos ou ações realizadas. A julgar pela frequência das distintas utilizações, parece que o termo incorpora muito sentidos e pode ser empregado para diversos objetos: vários aspectos de uma organização podem ou não ter o adjetivo estratégico associado, e várias ações podem ser realizadas de maneira estratégica. Antes de apresentarmos as aplicações do termo encontradas na entrevista, vamos buscar as definições encontradas no dicionário.

O dicionário da Língua Portuguesa (AULETE, Caldas) apresenta três sentidos para o termo: i) ciência que ensina a conceber e organizar o plano das operações de guerra; ii) habilidade, astúcia, esperteza no conseguimento de um fim; e iii) ardil, manha.

Em nossa pesquisa, a utilização de ‘estratégia’ pelos entrevistados pode ser encontrada em várias situações. O termo é encontrado em utilizações específicas e se materializa em diferentes sentidos, quando “a estratégia” é explicada ou quando o dia a dia das organizações é narrado.

Abaixo apresentamos alguns diferentes empregos do termo, por meio de citações dos trechos das entrevistas:

i) um plano, uma ação para se alcançar algum objetivo.

[...] você precisa gerar capital, qual a nossa estratégia, nossa estratégia é gerar capital com os serviços. (Entrevistado01)

[...] evidente que, traçar a estratégia como eu fiz largos estudos de como localizar uma indústria siderúrgica, porque eu sou metalurgista, em que lugar instalar uma siderúrgica, é absolutamente diferente de onde você instalar uma indústria do nosso porte, iria se transformar numa indústria que fabricaria as máquinas e em que lugar ela deveria se estabelecer[...] (Entrevistado07)

ii) algo que garante o funcionamento de um projeto, ou um negócio.

Você tem que definir, primeiro, qual é o negócio. Minimamente, você tem que focar qual o negócio em que você está interessado em fazer, em realizar ou em desenvolver. E depois, você desenvolve uma estratégia, você imagina uma estratégia para que esse negócio caminhe. Você tem que definir o que você gostaria de fazer. (Entrevistado17)

iii) ação para resolver determinado problema

[...] porque a situação ficou tão difícil que eu tive que fazer uma estratégia de como sair disso. (Entrevistado18)

Então, não tem outra forma de ver, a não ser ver que estratégia a gente faz para sair disto. (Entrevistado10).

iv) uma forma de atuar em uma negociação ou de abordar um cliente.

Já com os produtores, a estratégia é muito parecida com o jogo político, assim como era antigamente entendeu ,de cada frase você está dando um recado para sutil para aquela pessoa, cada ponto que você enfatiza se o mercado está indo bem ou se está indo mal, você dá recados sem ser tão explícito. (Entrevistado02).

Não dá para você fazer uma estratégia que atenda o ramo, porque tem o pequeno, tem o grande, são muito diferentes entre si. O ego, a personalidade do cliente influi, em cada venda e então, tem uma estratégia para cada venda.(Entrevistado03).

v) uma forma de olhar o mercado

A estratégia mais importante de tudo que tem na [Empresa<sup>35</sup>], é essa visão estratégica que a gente tem do mercado, do nosso papel, da nossa posição no mercado[...](Entrevistado03).

---

<sup>35</sup> Quando na citação do entrevistado havia alguma referência ao nome da organização, ou de algum membro, substituímos o termo pelo termo genérico correspondente entre colchetes. Por exemplo [Empresa], ou [Dono], e assim por diante.

## vi) atributo para uma ação da organização ou de seus executivos:

[...] vem também do [Presidente do Conselho], que tem essa questão da visão de ‘olha, escuta, a gente precisa se fortalecer enquanto diamante’, com o aval do presidente e vice-presidente e tudo mais, mas isso é estratégico também, você está sabendo que ‘escuta, estamos fracos aqui, precisamos melhorar essa questão[...]’(Entrevistado06)

[...] então, a hora que entra, o primeiro, o primeiro movimento era o movimento mais financeiro, o movimento mais corporativo no nível dívida e o outro, um movimento coletivo, que teve que permear a organização, mudando o nível de rentabilidade da empresa. Certo? é... naquele momento a [Empresa] era incapaz de pagar uma dívida, de gerar condições de pagar uma dívida, juros altos, aquele negócio todo, o dólar chegou a dar uma disparada, e aí se vê nitidamente a estratégia dele. (Entrevistado09).

## vii) atributo de como a empresa pode se estruturar.

Então isso é parte da tecnologia da empresa e foi uma coisa que, lá atrás, estrategicamente acho que entendeu que, se nós, estrategicamente nos estruturássemos aqui pra depois, de certa forma, dar, atender isso. (Entrevistado13)

## viii) ações integradas do governo

[...]bens de capital, é um problema muito complicado, quer dizer, você vê se há uma estratégia, não existe uma política industrial, não existe uma política educacional, porque, pra você ter uma indústria de bens de capital verdadeiramente capaz de se inserir competitivamente no mundo, você tem que ter escolas com um currículo apropriado, você tem que ter toda uma série de atitudes que bem resguarda essa indústria e você tem que ter financiamentos pra garantir que você possa investir a longo prazo, né[...] (Entrevistado07).

## ix) forma de uma organização se questionar

A empresa tem que estar se questionando estrategicamente a todo momento: ‘será que eu estou indo no caminho certo?’ Quanto mais bem sucedida ela é, muitas vezes mais dificuldade ela tem de fazer esse processo porque ela está indo bem. (Entrevistado19).

x) uma forma da empresa de se posicionar

Mas acho que o direcionamento estratégico mais amplo... por exemplo, estratégia de meio ambiente – posicionamento da empresa em relação ao meio ambiente – que é muito estratégico, isso tem que ter. (Entrevistado19).

xi) uma forma de se percorrer um caminho.

Você ir de um ponto até o outro de forma planejada, estratégica, e organizada. (Entrevistado20).

xii) uma forma de prever o futuro.

[...] ela não tem mais como se antecipar aos fatos através de qualquer tipo de estratégia. (Entrevistado07).

xiii) forma de apresentar um produto

Uma estratégia de apresentar vinhos desse jeito, é super arriscado, né? Você não sabe o que vai sair primeiro... é muito legal! (Entrevistado21).

Estes são alguns exemplos de diferentes empregos do termo estratégia, embora alguns deles sejam parecidos, existem alguns com significativa diferença como o plano e uma posição, ou uma perspectiva. A análise das entrevistas mostra, também, outras utilizações do termo, em especial como atributo para uma série de ações desenvolvidas dentro da organização.

Alguns exemplos de ações que encontram estratégica(o) como atributos são: *questão estratégica; visão estratégica; pensamento estratégico; crítica estratégica; raciocínio estratégico; planejamento estratégico; pano de fundo estratégico; linhas estratégicas; objetivos estratégicos permanentes; dimensões estratégicas; questionamento estratégico; direcionamento estratégico; processo de reflexão estratégica; decisão estratégica; direção estratégica e postura estratégica.*

Os diferentes empregos da palavra mostram que embora o termo estratégia esteja muito presente no dia a dia das pessoas que trabalham nas organizações, ele apresenta um conceito que não é claro e único para todos. Muitas vezes a própria pessoa usa a palavra em sentidos

distintos, e emprega-a em situações diversas. Encontramos o emprego da palavra em um conceito geral, de algo que a organização possui, mas ela também é empregada em sentidos específicos para explicar um plano para alcançar determinado objetivo, ou uma idéia para conseguir que algo seja feito de maneira diferente, ou uma solução para um problema, ou para se defender de uma situação complicada. O termo também é aplicado para denotar uma forma bem feita, e criativa de fazer alguma tarefa, ou como artimanhas de uma negociação.

Podemos resgatar que esta amplitude de conceitos do termo estratégia já foi apontado na literatura acadêmica, por exemplo, com os 5Ps de Mintzberg (1987). O autor apontava que para se criar um conceito pleno de estratégia seria necessário incorporar, de maneira integrada, diversos conceitos: um plano, uma manobra (*ploy*), um padrão, um posicionamento, e uma perspectiva.

De maneira geral, estas cinco perspectivas ajudam a categorizar alguns dos sentidos em que os entrevistados empregaram o termo estratégia. No entanto, na nossa pesquisa, foi possível encontrar algumas coisas mais particulares, como a estratégia como uma certa antecipação do futuro e em especial como uma categorização para ações realizadas na empresa ou por uma pessoa. Este emprego, em particular, é bastante interessante. Parece que a palavra hoje em dia é utilizada para diferenciar algo realizado de maneira inteligente, de algo realizado de maneira simples, trivial.

Para facilitar o entendimento e consulta ao tema, apresentamos o quadro a seguir<sup>36</sup> com um breve resumo dos sentidos em que a palavra foi utilizada por nossos entrevistados.

---

<sup>36</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

**Quadro 1 - Breve resumo dos sentidos em que o termo estratégia é utilizado**

<b>Sentidos encontrados para “estratégia”</b>	
Principais Sentidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ um plano, uma ação para se alcançar algum objetivo.</li> <li>▪ algo que garante o funcionamento de um projeto.</li> <li>▪ ação para resolver determinado problema.</li> <li>▪ forma de atuar em uma negociação ou de abordar um cliente.</li> <li>▪ forma de olhar o mercado.</li> <li>▪ atributo para ação da organização ou de seus executivos.</li> <li>▪ atributo de como a empresa pode se estruturar.</li> <li>▪ ações integradas do governo.</li> <li>▪ forma de uma organização se questionar.</li> <li>▪ forma da empresa de se posicionar.</li> <li>▪ forma de se percorrer um caminho.</li> <li>▪ forma de prever o futuro.</li> <li>▪ forma de apresentar um produto.</li> </ul>
Alguns outros usos de “estratégia”, como adjetivo	<p><i>questão estratégica; visão estratégica; pensamento estratégico; crítica estratégica; raciocínio estratégico; planejamento estratégico; pano de fundo estratégico; linhas estratégicas; objetivos estratégicos permanentes; dimensões estratégicas; questionamento estratégico; direcionamento estratégico; processo de reflexão estratégica; decisão estratégica; direção estratégica e postura estratégica</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2) Definições Apresentadas para o Conceito de Estratégia

Observar as diferentes situações em que o termo estratégia é empregado apresenta, alguns interessantes aspectos da percepção que os entrevistados tem sobre estratégia. No entanto, é muito interessante analisar também como os executivos entrevistados a definem, isto é como ele explicam “o que é estratégia” para eles. Esta análise reforça a existência de diferentes perspectivas e entendimentos sobre o tema. Vamos, em seguida, apresentar algumas destas definições encontradas na conversa com os executivos entrevistados.

##### i) plano

Um primeiro grupo de definições pode ser criado em torno do conceito de que a estratégia é um plano, a estratégia é como a organização se estrutura e se arma para conseguir alcançar um objetivo. Em geral, neste conceito o objetivo já foi previamente definido, e pelas colocações dos entrevistados, isto não faz parte da estratégia. Seguem alguns exemplos de colocações interessantes que sustentam este conceito de estratégia:

Estratégia é planejamento a curto, médio e longo prazo. A [Empresa] olha sempre num universo de 20 anos. (Entrevistado20).

Como é que o banco se organiza e desenvolve suas atividades pra atingir objetivos combinados e estabelecidos pelo acionista. (Entrevistado22).

[...] estratégia é a maneira como você se organiza, e vamos colocar esse organizar da forma mais ampla possível, nós estamos falando aí de estrutura, de processos, de recursos, de meios, né, pra que você possa atingir um determinado objetivo. (Entrevistado22).

Então, uma vez que eu defini o que eu vou fazer, no nosso caso, eu vou continuar sendo uma construtora-incorporadora, aí eu vou definir a estratégia. Aí eu vou definir como eu vou fazer isso. Por exemplo, como é que eu vou continuar construindo? (Entrevistado17).

Estratégia, pra mim, na minha cabeça, é isso, quer dizer, é você usar o seu recurso, a sua força, tal, orientado pra atender lá o cliente, a necessidade dele, da melhor forma. (Entrevistado13).

[...] a estratégia, eu acho que são as ferramentas que você pode dispor pra você estar chegando num objetivo que foi traçado, entendeu? Não só que você pode dispor, mas também a maneira que você as utiliza, pra você chegar num objetivo. (Entrevistado06).

Esta definição da estratégia como um plano ou um planejamento, pode ser encontrada com frequência na literatura acadêmica. Mintzberg (1987) utilizava esta como o primeiro elemento para ajudar a compor o conceito de estratégia no artigo: *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*.

Um dos primeiros teóricos sobre a estratégia, Alfred Chandler, incorpora o sentido de plano na sua definição:

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals. (CHANDLER, 1982 pg 13).

No entanto, existe uma distinção importante. Chandler incorpora a definição das metas e objetivos com sendo parte da estratégia, na verdade é até o aspecto mais importante. Nossos entrevistados parecem apontar que estes objetivos não fazem parte da estratégia. Talvez o teórico com maior sintonia com o depoimento dos entrevistados acima seja Igor Ansoff. O autor tem uma grande preocupação em determinar como a estratégia deve ser construída – estabelece etapas de um processo para chegar ao resultado – mas também em sua definição ele incorpora o sentido de plano na estratégia, a estratégia envolve os problemas de alocação de recursos e a definição dos mercados de atuação para se alcançar os objetivos de retorno financeiro da empresa. (ANSOFF, 1979). É verdade que nem sempre está claro o que são objetivos e o que são estratégias para Ansoff (MINTZBERG et al. 2000, p. 45), mas na essência o objetivo é algo que já está definido – retorno financeiro – e a estratégia entra para viabilizar o alcance deste objetivo. Claramente, esta definição não adequa-se perfeitamente aos depoimentos – por exemplo, alguns incorporam o mercado de atuação como objetivo definido e não estratégia – mas aproxima-se muito com o ponto central das definições apresentadas por estes entrevistados – um plano para se alcançar um objetivo.

Esta definição está muito ligada ao mundo bélico, um plano para vencer a batalha ou a guerra. Isto remete à origem da palavra estratégia e ao seu primeiro uso, de maneira que é natural que esta definição seja encontrada com bastante frequência. De todos os entrevistados, dezesseis fazem referência a algum tipo de definição que envolva este sentido de plano ou planejamento, mesmo que depois tenham utilizado outras definições. Alguns, como o

Entrevistado18 não explicitam a definição, mas usam a palavra estratégia em sentido que remete a plano ou planejamento.

[...] é uma tendência, né, a gente tenta sempre fazer isso, mas é, finalizar o ano falando 'mas o ano que vem eu vou fazer', a gente tenta sempre fazer uma estratégia para o ano seguinte. (Entrevistado18).

Não foi possível identificar alguma característica específica dos entrevistados que marcasse a presença de citações com este conceito. Vale ressaltar que a grande frequência de aparição deste conceito indica que ele está muito permeado em todo o grupo e não em alguns subconjuntos específicos.

Algumas outras definições apresentadas podem ser encaixadas neste conceito de plano, ou planejamento, no entanto, elas incorporam alguns aspectos diferentes, ou são colocadas de alguma maneira particular.

Um exemplo desta definição particular é de que a estratégia é o planejamento da ação. No sentido apresentado pelo entrevistado, a estratégia não seria associada à empresa e sim a alguma ação específica que está sendo empreendida. Por esta visão, abaixo apresentada, a empresa teria uma filosofia, uma política e disto surgiriam idéias de um projeto, a estratégia entraria para ajudar a transformar o projeto em realidade, coordenar as atividades para o desenvolvimento deste projeto.

[estratégia<sup>37</sup>] é difícil né, é uma daquelas palavras assim com pequenas definições conceituais e tal, mas enfim, mas acho que no dia a dia a estratégia, estratégia pra mim é o planejamento da ação, é a ... acho que antes da estratégia vem toda uma parte de conceituação de filosofia, de atuação, de política, de linhas gerais e tal né isso é todo um bloco de pensamentos e idéias que tem que fazer parte de um negócio e de um projeto. Desse bloco, desse bloco de idéias, de pré-condições enfim, até a ação, tem uma discussão de como isso deve acontecer né que pra mim essa ponte entre idéia, políticas e pré-condições entre a ação de fato é a estratégia. (Entrevistado11).

---

<sup>37</sup> Acrescentamos o termo entre parênteses, para facilitar o entendimento do leitor. Este artifício foi usado em situações em que o entrevistado, está falando sobre um assunto em um contexto mais amplo, ou respondendo a um questionamento do entrevistador. Assim, a palavra não acompanha a frase original, mas o sentido está na frase do entrevistado. Sempre que utilizamos este recurso, deixamos a palavra entre colchetes.

Outro exemplo interessante de uma definição que incorpora o sentido de planejamento, mas é apresentada de maneira diferente, é uma definição em oposição. O entrevistado aponta que estratégia é não trabalhar de forma empírica:

**Eu entendo estratégia da seguinte maneira, quer dizer, você não pode trabalhar de uma forma empírica, deixando que as coisas aconteçam no dia-a-dia** e hoje você pode se dar bem, amanhã se dar mal, você tem todos os prós e contras e tal, então, toda empresa precisa definir o que, qual é, como eu falei, ter um foco, o que ela quer ser, dependendo, lógico, da indústria que ela atue, quais são os produtos que ela quer vender, quem são os clientes que ela quer atingir, por que não adianta, né, bater na porta do cliente errado, quer dizer, então você tem que definir exatamente o que você quer, você tem que definir, sei lá, clientes, volumes, produtos, como eu falei, definir prazo pra você atingir metas, você então estabelece metas, né, nós por exemplo, trabalhamos com budget, né, todo ano a gente faz um estudo, o que a gente pretende fazer, digamos, no próximo ano, nos próximos três anos aí até tem estratégia ou planejamento, tem um prazo médio longo, até, apesar que no Brasil, você falar em longo é meio complicado, mas certamente você planeja, então, o que você quer fazer, como atingir aquelas metas, que recursos você vai precisar[...] (Entrevistado16 – grifo nosso)

Esta definição está carregada de elementos, envolve a definição do que a empresa quer fazer, envolve o ambiente, e as forças do ambiente para definir a empresa, envolve metas determinadas pela empresa. Todos estes elementos estão envolvidos na definição, mas não fica claro se o entrevistado compreende que isto é a estratégia ou são elementos que interferem na definição da estratégia. Aparentemente, eles não são estratégia, no conceito do entrevistado, uma vez que ele aponta que “aí tem a estratégia”, como se você algo que viesse depois, e neste momento ele associa ao planejamento do que fazer, que recursos utilizar, e assim por diante.

De qualquer maneira, chama a atenção a primeira definição que salienta que estratégia é não atuar empiricamente, assim, poderíamos dizer que é a empresa saber o que está fazendo, porque está fazendo e como isto vai ajudá-la a atingir seus objetivos. Esta definição é interessante e levantamos a hipótese de que ela contribua na explicação do motivo da utilização do termo “estratégia” em várias ações da organização: questionamento estratégico, estruturação estratégica, forma de caminhar estratégica – como apontado no item anterior. Assim, o termo estratégico poderia ser empregado para indicar que as ações não foram conduzidas empiricamente, mas sim de uma maneira em que a organização sabia o que estava fazendo, porque estava fazendo e como o que estava sendo feito ia ajudar nos resultados

pretendidos. Não faz parte do escopo deste trabalho investigar esta suposição, mas apresentamo-la porque nos pareceu uma explicação possível e interessante.

O conceito de estratégia como plano apresenta também algumas ramificações. Mintzberg (1987) aponta que um conceito diferente, mas próximo ao plano, é o sentido de estratégia como manobra (*ploy*). Neste conceito, o plano não se materializaria em ações para alcançar diretamente os objetivos, mas sim em manobras para enganar os oponentes e assim conseguir os objetivos - de vencer a guerra, ou alcançar os retornos esperados. Este conceito, também, pode ser encontrado na análise das entrevistas realizadas. Embora ele não apareça claramente ou explicitamente na definição, indiretamente pode ser identificado em algumas citações:

Já com os produtores a estratégia é muito parecida com o jogo político, assim como era antigamente entendeu, de cada frase você está dando um recado sutil para aquela pessoa, cada ponto que você enfatiza se o mercado está indo bem ou se está indo mal, você dá recados sem ser tão explícito. (Entrevistado02)

É interessante salientar que este Entrevistado fez referência ao fato de que seu pai, dono e maior estrategista da empresa (nas suas palavras), tem particular interesse por história, política e estratégias de guerra, em especial a história de Napoleão.

## **ii) caminho**

Outra definição, encontrada nas entrevistas, é a definição de estratégia como um caminho, uma estrada que irá levar a organização a algum lugar. Na verdade, esta definição remete a uma metáfora, assunto que exploraremos no próximo item, mas devido à frequência com que ele aparece nas definições iremos tratá-la dentro do tema de definições.

Esta definição apresenta semelhanças com o conceito anterior, de plano, mas incorpora algumas diferenças. O caminho indica o senso de movimentação em busca de um determinado lugar, embora nem todos apresentem o senso de que exista um lugar para chegar. A principal diferença com relação à conceituação da estratégia como plano é que a conceituação de caminho, em geral, envolve uma escolha entre diferentes possibilidades. A organização neste caso, não pode simplesmente definir o seu plano, ela precisa entender os possíveis caminhos que se lhes apresenta e escolher qual deles seguir. Abaixo seguem algumas das definições encontradas, onde se remete a este sentido de caminho.

Acho que é um caminho. É como se a gente tivesse que passar por uma floresta para chegar ao rio, mas é o caminho que vai nos levar para lá. E é o caminho como se fosse ir, não sei. Esse caminho pela floresta, há muitos, então a gente caminha no meio das estrelas, aí, da maneira que a gente conseguiu achar o nosso caminho, a nossa direção. (Entrevistado05).

Primeiro eles participam. Né, desta...<sup>38</sup>, Desta reflexão, deste processo de reflexão para saber que caminho trilhar. (Entrevistado01).

O que eu entendo por estratégia é você fazer concretamente uma análise correta de onde você está, que já é uma dificuldade, você imaginar ao longo do tempo onde você quer chegar e aí você traçar formas para sair do ponto em que você conseguiu descrever com clareza, se projetar para aquilo que você acha que será o futuro adequado pra empresa, né. Aí você faz, você escolhe mecanismos pra fazer isso, né, vai atrás de estatísticas, vai atrás de mecanismos aí de impulsionar os recursos internos, enfim, aí você busca, dentro do teu segmento, formas de alcançar o seu objetivo, né, então, escolher a estratégia também é uma questão delicada, né. (Entrevistado07).

Algumas das definições fazem referência a caminho, mas mostram com clareza a aproximação desta definição com a definição anterior, de estratégia como plano. Por sinal, dos cinco entrevistados que incluíram “caminho” em suas definições, três deles também fazem referência a planos. Estas definições abaixo deixam claro a aproximação dos conceitos:

As estratégias estabelecidas, elas vão seguir alguns caminhos, né, como é um negócio global, você tem uma estratégia macro, que é uma estratégia global, uma coisa que o manager daquele business específico determina como são, ‘esse é o caminho que nós vamos trilhar pra conseguir, caminho, ou essas são as ferramentas, esse é o tipo de estrutura’, enfim, todos os componentes de uma estratégia qualquer pra entregar aquilo que o acionista está esperando. (Entrevistado22).

Estratégia seria o mapa de uma corrida, por exemplo. Você vai fazer uma corrida do Sul do Brasil até Manaus. Então, você tem que fazer todo o planejamento. O planejamento de uma viagem, de um local até outro. Se você for de carro, de avião, você tem que planejar as etapas, os recursos, fazer a previsão das possibilidades que podem dar errado no caminho, e fazer, vamos dizer assim, uma viagem todo dia. Todo dia você tem que fazer um pedaço para poder chegar lá. O homem vai à lua, quer chegar até a lua, mas ele precisa planejar e dar vários passos até chegar à lua. Então, planejamento é isto. Você ir de um ponto até o outro de forma planejada, estratégica, e organizada. (Entrevistado20).

---

<sup>38</sup> A reticência neste trecho não se refere a uma extração da conversa, mas sim a um sentido de reticência inserido nas palavras do entrevistado. Nestes casos, não colocaremos a reticência entre colchetes.

Na literatura apresentada no capítulo I não encontramos uma definição que se aproxime perfeitamente daquela realizada por estes entrevistados. No entanto, como colocado anteriormente, esta definição incorpora muitos aspectos do sentido de plano, apresentados por alguns autores como Ansoff. O sentido de caminho pode ser encontrado também na definição apresentada por Porter, em especial quando se faz referencia ao caminho como algo único, particular que precisa ser encontrado ou escolhido pela organização frente ao ambiente que se apresenta. A citação abaixo aproxima-se muito deste conceito:

É como se fosse o nosso caminho único de crescimento. Para mim estratégia seria um caminho que nós definimos, a partir das nossas competências, objetivos, possibilidades, avaliação de mercado, e de que, de alguma maneira, serve muito para nós, se possível exclusivamente para nós, conseguirmos crescer e vencer no mercado. (Entrevistado05).

Este sentido de estratégia como caminho remete a questão de para onde a empresa está indo, para onde o caminho vai conduzir a organização. Esta questão e, em especial a citação acima, remetem à questão de posição ou posicionamento, visão de Porter da estratégia. Este também é um tema que surgiu nas definições, e será desenvolvido em seguida. No entanto, vamos analisar primeiro um outro tema que também remete ao ponto final, mas não é tanto um caminho e sim um rumo, uma direção.

### **iii) direção**

Uma definição encontrada com certa frequência nas entrevistas é estratégia como uma direção, ou um rumo. Esta definição aproxima-se do sentido de caminho, e também de plano, mas mostra uma certa impossibilidade de se definir na estratégia os diversos passos e etapas do processo. Estes passos e etapas podem se alterar e se alteram, portanto o caminho, ou o plano, muda e se adapta, no entanto o rumo, ou a direção é a mesma, é esta que importa, é isto que em essência constituiria a estratégia.

acho que estratégia é você tentar encontrar um direcionamento de curto, médio, longo prazo, pra empresa ou para qualquer que seja, considerando todo o ambiente que você está, suas forças suas fraquezas suas e dos seus concorrentes, as condições, como o futuro tende a mudar, e trazer fatores novos em qual direção qual seria a nossa....a como a gente tem que se preparar para saber como se posicionar quando isso acontecer, assim por diante, acho que é mas ou menos como um jogo de xadrez assim, tem que ficar prevendo as ta prevendo posições as influencias futuras os movimentos futuros dos outros etc. e você tem que encontrar uma estratégia, encontrar um..... Traçar plano de atuação, **pra mim acho que é mais uma direção do que necessariamente ações específicas, porque depois as ações elas fogem da direção mas elas também podem mudar, a direção que é o mais importante eu acho.** (Entrevistado02 – grifo nosso).

Falei para você que nós construímos metade das [tipo de industrias] que o Brasil fez há 4 anos atrás. Pergunte agora quantas [tipo de industrias] o Brasil está construindo? Nenhuma! Parou! ... nada de investimento. Portanto, é preciso montar uma estratégia que lide com isso, que incorpore isso à discussão que os rumos que a [Empresa] vai tomar, seguir. (Entrevistado12).

Acho que é o conjunto de idéias com que você vai lidar, com o rumo que vai dar na organização, na empresa, aonde for[...](Entrevistado04).

Esta definição de estratégia como uma direção, também remete à questão de para onde a organização está indo, para onde ela está se direcionando. De fato, a direção parece sempre estar associado a um ponto final, é este ponto que define a direção. Em geral, nestas definições o ponto final é o objetivo da organização, algo que é externo a estratégia, mas que a conduz. No entanto, também é verdade que a direção pode ser simplesmente uma direção, sem o objetivo ou sem a pretensão de se chegar a algum ponto específico.

A estratégia é o Norte para todos na empresa, tanto para a diretoria quanto para colaboradores[...] (Entrevistado15).

Esta definição deixa aberta a possibilidade para os dois sentidos, a direção pode estar ligada a se alcançar o norte, ou algo que está no norte, ou simplesmente pode estar ligada a uma vontade de sempre caminhar no mesmo sentido, em uma direção específica. A continuação desta citação deixa claro que para o entrevistado existe um ponto a se chegar: “...*dão um objetivo para se chegar*”. (Entrevistado15)

A definição de estratégia como uma direção aproxima-se a definição de caminho, e também não encontra uma correspondência direta na literatura apresentada no capítulo I. Ambas, no entanto, remetem à questão apresentada por Porter, mas na visão deste autor, é essencial a

questão da posição. Assim, vamos explorar agora definições que apresentam a estratégia como um ponto, uma posição, um lugar a se chegar.

#### **iv) posição**

Alguns dos entrevistados ao explicar o que é estratégia, indicam que estratégia é um ponto, um lugar onde a organização quer chegar. Embora, alguns deles incluam dentro da definição, o caminho, ou o plano, para se chegar a este ponto, o elemento novo é esta questão de um lugar a se chegar. Nesta definição, o objetivo deixa de ser algo externo a estratégia, algo para o qual a estratégia está servindo. O objetivo é a estratégia, definir para onde a organização vai, e o que a organização quer, é a parte central da estratégia. Depois, isto pode ou não ser acrescentado da preocupação, de como se chegar até lá. Seguem algumas explicações de estratégia, de nossos entrevistados, que incorporam esta questão de um local, uma posição a se chegar.

Não era o estratégico o planejamento. Era mais para dentro do que para fora. Acho que estratégia é saber onde você quer chegar e como é que você quer chegar. (Entrevistado21).

Para mim, a estratégia é uma coisa muito natural. Então, eu acho que estratégia, é você saber onde você quer chegar. (Entrevistado03).

O que eu estava pensando sobre isso é que é muito de saber onde quer chegar mais também quem é a empresa... o que faz com que a empresa seja única e como é que ela se diferencia do resto. Isto pode ser um caminho... 'Eu quero ser tal coisa'. E aí eu corro. Como eu quero chegar, como chegar a isso. Porque também tem vários caminhos para chegar. É optar, também... uma empresa que ia fazer tudo, acaba não fazendo nada. Uma coisa ou outra. (Entrevistado21).

Eu entendo como estratégia, é um pouco como que você determina uma visão de longo prazo, de onde você quer chegar ,preso a corporação ou não, e a estratégia é a estrada que você pavimenta para chegar lá, é o caminho que você determina para chegar naquela visão que você colocou. (Entrevistado23).

Esta última definição parece indicar duas visões de alguma maneira conflitantes. Em um primeiro momento, o entrevistado define que a estratégia é a visão de onde se quer chegar, e depois ele define que a estratégia é o caminho para se chegar à visão. Inicialmente, o lugar aonde se quer chegar é a estratégia e faz parte dela, em um segundo momento, ela é o objetivo

da estratégia, mas não a estratégia em si. Este item mostra um assunto interessante, a relação entre estratégia e objetivo.

A definição abaixo também remete à relação entre estratégia e objetivo, e de alguma maneira exclui da estratégia a questão do objetivo, o que indicaria que ela não propõe uma posição. No entanto, a definição incorpora a questão da posição, do que a empresa vai fazer, esta escolha de posição na verdade serve para se conseguir atingir os objetivos da corporação.

É o posicionamento que você deve ter diante do seu objetivo. Como você vai se posicionar, perante os clientes, o mercado etc. tem que ter uma definição clara de onde você vai atuar para conseguir os seus objetivos. (Entrevistado10).

Um conceito próximo a este, de saber onde a organização quer chegar, é o conceito da organização saber o que quer ser, ou o que quer fazer.

[...] que a estratégia é um processo de criação e imaginação e também de colocação do que a organização pretende ser no futuro. (Entrevistado19).

Acho que estratégia, você tem que saber o que você quer. (Entrevistado03).

Alguns colocam que até mais importante do que saber o que a organização quer ser ou quer fazer, o mais importante é saber o que a organização não quer fazer, ou não quer ser.

Estratégia não é dizer o que você vai fazer. Isso tem que estar muito claro o que você não vai fazer.(Entrevistado05).

É optar, também por algo, uma empresa que ia fazer tudo, acaba não fazendo nada.Uma coisa ou outra. (Entrevistado21).

Este entendimento da estratégia como uma posição, que caracteriza o que a empresa quer ser ou fazer, e mais especialmente do que ela não quer ser ou fazer, pode se encontrada na literatura nos artigos de Michael Porter. Porter (1996) deixa claro o seu entendimento de que estratégia é essencialmente uma posição, é a organização escolher uma posição específica dentro do ambiente em que está inserida e assim organizar o conjunto de atividades da melhor maneira possível dentro desta posição. Segundo ele, a existência de diferentes posições é o que daria sentido para a existência de estratégia.

Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. (PORTER, 1996, p. 68).

Segundo Porter, esta posição escolhida é o que permite dizer o que a empresa irá fazer e o que a empresa não irá fazer, e isto é essencial para o sucesso desta empresa.

Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do. (PORTER, 1996, pg 70).

Aproveitamos para esclarecer que para Porter, a posição única, não significa que somente exista uma única possível posição para uma empresa, mas sim que ela precisa escolher uma posição única, e não diversas posições; e que se possível seja uma posição em que ela está sozinha, sem concorrentes.

É como se fosse o nosso caminho único de crescimento. Para mim estratégia seria um caminho que nós definimos, a partir das nossas competências, objetivos, possibilidades, avaliação de mercado, e de que, de alguma maneira, serve muito para nós, se possível exclusivamente para nós, conseguirmos crescer e vencer no mercado. (Entrevistado05).

Outro autor que inclui, como Porter, o conceito de que estratégia envolve a definição do que a empresa quer ser, é Andrews e o grupo de Harvard:

For us, corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving these goals stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be. In a changing world it is a way of expressing a persistent concept of the business so as to exclude some possible new activities and suggest entry into others. (ANDREWS, 71, p. 28)

#### **v) visão**

Outro tipo de definição encontrado nas entrevistas está ligado à estratégia como uma visão. A estratégia seria uma visão, um vislumbre de uma determinada situação. Nem sempre está claro, nas palavras dos entrevistados, ao que está ligado esta visão. A visão poderia ser de uma oportunidade, de como conseguir os objetivos, entre outros.

Esta definição de estratégia como uma visão pode ser encontrada na literatura. De maneira especial, a escola de empreendedorismo delimitada no livro *Safári de Estratégia*

(MINTZBERG et al., 2000) faz referência a este sentido de estratégia como uma visão, especialmente dos líderes da organização. Nas nossas entrevistas, podemos encontrar alguns exemplos de definições que incorporam esta questão da visão, de maneira especial como algo do líder da organização.

Então acho que é um apanhado geral, de tudo que está acontecendo com uma visão um pouco do alto. (Entrevistado02).

[o que é estratégia?] Subir numa escadinha, e ficar olhando de lá de cima, para poder enxergar um pouco mais longe, e não enxergar só até um metro de distância. Para mim, é assim. Visualmente, é isso. É subir numa escada, e olhar de cima. Se você olha de baixo, você não tem campo de visão nenhum. É olhar meio, sabe uma câmara de cineasta, que olha de cima? Foto aérea. É essa visão, do guarda-chuva, porque se ficar de baixo, você não enxerga. Não vê, não consegue antever nada. (Entrevistado08).

Como que a gente vai pegar o nosso dia-a-dia, juntar todos os acontecimentos, todas as coisas que tem pra fazer e vislumbrar lá na frente uma oportunidade que você possa transformar, né? Acho que esse é o pensamento estratégico, pegar o dia-a-dia, jogar lá na frente, pra conseguir alguma coisa e pegar este... isto que você conseguiu e implementar na rotina. (Entrevistado04).

As cinco definições acima apresentadas: plano, caminho, direcionamento, posição e visão, estão muito associadas às escolas mais clássicas de estratégia. Estas escolas são as mais conhecidas e difundidas, e é fácil observar a importância delas também dentro o nosso grupo de entrevistados. Todos os entrevistados fizeram definições ou referências à estratégia dentro destas definições acima explicitadas. No entanto, os próprios entrevistados fazem referência a definições diferentes, algumas delas particularmente interessantes.

## **vi) padrão**

Mintzberg (1987) apontava que um conceito importante para explicar o que é a estratégia, é o conceito de padrão. A estratégia seria um padrão de decisões<sup>39</sup> que uma determinada organização toma. Esta definição, muito utilizada na academia atualmente, não foi encontrada com frequência como um conceito apontado pelo nosso grupo de entrevistados. A exceção foi o Entrevistado19 que coloca da seguinte maneira:

---

<sup>39</sup> Posteriormente Mintzberg define que a estratégia é uma padrão de ações.

[...] a pessoa que incorpora o processo de reflexão estratégica. Se a pessoa incorpora o processo de reflexão estratégica, se a pessoa está olhando ali para o negócio dela, sentada na sua mesa e perguntando: ‘definimos tal estratégia, nosso board, nosso conselho... mas isso não está acontecendo no dia a dia, as pessoas não se comportam assim, meu consumidor não está sendo atendido dessa forma, o meu produto não está tendo aquele diferencial’, eu acho que quando a pessoa passa a incorporar a estratégia ela consegue ver isso no dia a dia acontecendo. Isso fica muito mais difícil para quem não torna um padrão de pensamento, um padrão de ação. E aí ela pode ganhar um processo de vida própria muito interessante. (Entrevistado19).

Observemos, no entanto, que ele inicialmente não inclui a questão de padrão na definição da estratégia. Na verdade, seria apenas desejável que as pessoas incorporassem a estratégia no seu dia a dia, para garantir que a estratégia seria realizada. Inicialmente para ele, este é um problema de implementação da estratégia, e não uma conceituação do que é estratégia. No entanto, a frase final deste trecho, traz uma percepção bem interessante: “*E aí ela pode ganhar um processo de vida própria muito interessante*”. Este conceito <sup>40</sup> parece remeter à estratégia, assim sendo, se ou quando as pessoas incorporam a estratégia como um padrão, esta toma uma vida própria. O padrão não necessariamente faz parte da definição de estratégia, mas quando existe um padrão de comportamento das pessoas, a estratégia muda, e começa a agir por si só sem que dependa do ‘*board*’ para ser criada.

### **vii) perspectiva**

Mintzberg (1987) aponta um último conceito na sua explicação do termo estratégia, a perspectiva. A estratégia seria uma perspectiva de como a organização vê o mundo, como ela percebe a si mesmo e o ambiente em que está inserida, e como ela se comporta com base nesta visão. Um dos entrevistados aponta com clareza esta visão:

---

<sup>40</sup> Pode ser referência também a organização. Embora possível, parece menos provável uma vez que não surge o tema organização até então. Ela poderia se referir também a um funcionário da organização, o que pela construção parece ser o mais fácil, no entanto, não faz muito sentido o comentário de que aí ela( a pessoa) adquiriria vida própria.

A partir de 8 dimensões, que nós chamamos de dimensões estratégicas – o conceito é diferente, mas até na minha ação de comunicação interna eu chamo assim: dimensões, **perspectivas; elas estão mais ligadas a como nós nos vemos organicamente** (Entrevistado12, grifo nosso)

Lá a gente diz quais são as nossas crenças básicas, qual é a nossa razão de ser, quais **são nossos objetivos estratégicos. Isso define o caráter da empresa;** os objetivos estratégicos permanentes têm que ser respondidos lá. A gente diz lá por exemplo, que a gente gosta de fazer coisas bacanas. A linguagem não é exatamente essa, mas a gente gosta de fazer coisas bacanas. (Entrevistado12, grifo nosso)

Setembro começa com o enunciado dos objetivos estratégicos. Nesse momento eles já existem e eles indicam aonde a gente quer ir... eles indicavam relativamente a cada um desses ângulos de observação da empresa, dessas dimensões, como você queira chamar essas coisas, aonde você quer estar no futuro que não está fora do alcance das pessoas que trabalham na empresa. (Entrevistado12).

Este caso deste entrevistado é de uma empresa bastante particular. Esta empresa é de propriedade dos funcionários (75% dos funcionários tem ações da empresa) e somente deles. A empresa redigiu a Carta de Princípios em 1970, e a esta carta é que o entrevistado faz referência como sendo onde estão os objetivos estratégicos da empresa, e as crenças da organização.

### **viii) outras definições interessantes.**

Por fim, trazemos mais três definições interessantes apresentadas por nossos entrevistados. A primeira já foi citada anteriormente, pois faz referência a planejamento. No entanto, ela incorpora um aspecto bastante interessante.

Quando você fala em estratégia ééééé... quando você fala em estratégia, eu penso na na, eu penso nana, na fundamentação das,das,das **fundamentação das nossas idéias** ééé e no planejamento de como transformar essas idéias em, em, em prática em projeto, em negócio em ações. (Entrevistado11, grifo nosso).

Este entrevistado traz um conceito interessante de que a estratégia serviria para fundamentar as idéias. O entrevistado faz parte de um grupo de cinco sócios que possuem uma série de empreendimentos no setor alimentício. Assim, o entrevistado afirma que ele e os outros sócios tem idéias, e vontades e projetos, o papel da estratégia seria em dar fundamento para estas idéias. No entanto, aparentemente estas idéias já aconteceram, a fundamentação (estratégia)

viria mais como justificativa das idéias e não como um processo que conduziria a elas. Neste sentido, vale observar outro trecho da conversa com este Entrevistado:

[...] uma diferença grande que eu noto na nossa maneira de pensar, na estratégia de planejar as coisas. A gente é muito movido, normalmente o ponto inicial de qualquer coisa, é a idéia de uma projeto de uma nova casa de um novo projeto que alguém traz e todo mundo se apaixona, aí quando a gente vê aquele negócio já meio que ta dentro da, da empresa, iai é quase que naturalmente também, depois que a gente, às vezes, até já começou o projeto já começou a pensar ou, às vezes, já até alugou o ponto a gente pega e começa a questionar – lógico que todo mundo se apaixonou, todo mundo tem a filosofia da empresa e se as minhas estratégias estão bem definidas é muito difícil a gente pega e incorporar naturalmente intuitivamente a gente não incorpora o projeto que seria esdrúxulo em relação a tudo que a gente já discutiu até hoje, mas primeiro vem a intuição de que aquele projeto é legal e a paixão por uma idéia que a gente gostaria de realizar e aí depois aos poucos a gente vai discutindo e vendo – pô e legal mesmo né porque se vê que essa idéia, ela tem, estrategicamente, ela se enquadra de uma maneira bacana e ela, porque a gente pode atuar em uma seguimento que é semelhante a nossa origem mais ao mesmo tempo a gente não, a gente não[...] (Entrevistado11).

Este conceito de estratégia como algo que fundamenta as ações, ou os projetos, a posteriori remete ao entendimento de Weick de estratégia. Weick (1995) apontava que a estratégia é algo feito retrospectivamente, para dar sentido àquilo que foi realizado pela organização. Trataremos mais deste assunto, na seção 2 deste capítulo.

Uma outra definição encontrada durante as entrevistas também se aproxima da teoria de Weick, de maneira especial, ao conceito de que as estratégias seriam na verdade construções coletivas para garantir o sentido para aquilo que foi realizado pela organização. A definição encontrada nas entrevistas indica este conceito:

É o amálgama, é o que junta todo mundo. Não acredito, eu acho que realmente se a gente teve sucesso aqui nesses últimos anos, e o que fizemos em três anos, foi uma coisa bem legal, e não é discurso fácil isso. Eu acho que isso veio muito da contribuição de cada um. E acho que para você tocar cada um, você precisa fazer entender qual o sentido que ele faz para o todo. Esse sentido sempre está alinhado com o caminho da própria companhia. (Entrevistado05).

Este entrevistado definiu a estratégia como um caminho único para o sucesso da organização, de todos entrevistados ele parece ser o que têm maior ressonância com as idéias de Porter. Este trecho, no entanto, aponta um outro conceito da estratégia como sendo aquilo que une a organização. Uma análise mais profunda do trecho e das partes anteriores da conversa, parece

indicar que ele não está se preocupando em definir a estratégia, mas sim em apontar a importância que a estratégia tem para a organização. Registramos esta definição um pouco diferente, mas voltaremos a analisar este trecho, mais para frente quando tratarmos do papel que estes entrevistados atribuem à estratégia dentro das suas organizações.

Uma última definição que chama a atenção dentre as diversas apresentadas pelos entrevistados é esta que trata da estratégia como uma vontade de mudança:

Eu acho que estratégia, ela é uma vontade de mudança e uma aptidão das pessoas de implementar essa mudança. (Entrevistado14).

Então, você pergunta ‘o que é estratégia?’. Estratégia pra mim acho que é a capacidade, a vontade e a capacidade das pessoas de implementar uma mudança. (Entrevistado14).

Este entrevistado define estratégia como ‘a capacidade e a vontade de mudança’. No entanto, levantamos também a hipótese de que o entrevistado esteja mais preocupado em apontar a importância e o papel da estratégia do que sua definição. O trecho abaixo indica uma outra visão do entrevistado sobre estratégia:

[...] só que a [EmpresaAdquirida], ela tinha a estratégia dela, a estratégia dela era eficiência operacional mesmo, era redução de custo, colocar produto no mercado, aumentar a margem e escala, e duplicar, tanto é que nós estamos triplicando a fábrica agora. A estratégia dela era clara. (Entrevistado14).

Voltaremos a tratar esta questão da mudança no tema ‘papel da estratégia’, de todas as maneiras, levantamos um assunto interessante sobre a história deste entrevistado. Ele havia participado de um processo de tentar implementar algumas mudanças dentro da sua antiga área, tecnologia. Na sua visão, ele tentou, tentou, insistiu, mas não conseguiu provocar nenhuma mudança, e acabou ele mudando de área. Este aspecto é interessante ao se considerar a importância que ele atribui ao tema da estratégia.

### **Fechando as definições**

A abundância de diferentes definições para o tema estratégia chama atenção. No entanto, esta abundância pode ser percebida não só nas entrevistas, mas também na academia como mostra o capítulo I. Esta visão é partilhada inclusive por alguns dos nossos entrevistados:

As organizações, primeiro, enxergam a estratégia de maneiras mais diversas possíveis, então uma grande dificuldade que você vai ver não vai ter uma definição clara de estratégia. Não existe clara do ponto de vista de organização muitas vezes. Porque eu acho que organização pode até ter um entendimento de uma estratégia, mas varia muito da interpretação de seus líderes. (Entrevistado23).

E uma coisa importante que fica clara é que todo autor, teórico, na minha concepção, que há na literatura, eles têm que ter um ponto de vista, eles sempre agregam. Mas é um ponto de vista. E o que é melhor, para dizer para as pessoas, é que tem que ser construído através desses pontos de vista e não como uma verdade absoluta. (Entrevistado19).

Este encontro de grandes diferenças nas explicações das definições de nossos entrevistados, é apenas um primeiro aspecto que remete a visão sistêmica da estratégia (WHITTINGTON, 1993) e ao aspecto social que indica diferentes visões, interpretações e entendimentos da estratégia com base em questões psico-sociais envolvidas. Continuaremos a abordar outros pontos que remetem a esta questão social e trataremos de maneira mais integrado este assunto na seção 2 deste capítulo.

Como realizado no item que apresenta os sentidos da utilização do termo estratégia, apresentamos a seguir<sup>41</sup> um quadro resumo que destaca de maneira mais clara as diferentes definições encontradas em nossa análise.

---

<sup>41</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

## Quadro 2 – Breve resumo das definições encontradas para estratégia

Definições de Estratégia Encontradas	
Principais Definições	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plano</li> <li>▪ caminho</li> <li>▪ direção</li> <li>▪ posição</li> <li>▪ visão</li> <li>▪ padrão</li> <li>▪ perspectiva</li> </ul>
Algumas outras definições	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentação das nossas idéias.</li> <li>▪ amálgama, o que junta todo mundo.</li> <li>▪ vontade de mudança.</li> </ul>
Comentário de alguns entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a definição de estratégia depende da organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para finalizar e reforçar como o conceito de estratégia aparece na visão das pessoas das organizações, vamos apenas listar algumas diferentes metáforas relacionadas a estratégia utilizadas por nossos entrevistados. Além da metáfora do caminho, tão freqüente que usamos na definição, encontramos uma série de outras metáforas, tais como: *recolher as velas, desligar os motores, estar atento a avarias; olhar para o horizonte; Subir numa escadinha, e ficar olhando de lá de cima; jogo político; constante psicanálise; luz ao caminho; (não) sair atirando pra todo lado; amálgama; mapa de uma corrida; jogo de xadrez; ter pé e cabeça*. Algumas destas metáforas já apareceram nas definições, outras serão apresentadas posteriormente no processo de criação da estratégia e no papel e importância da estratégia.

### 4.1.3) Processos de criação da estratégia na visão dos entrevistados

Após analisar as diferentes definições utilizadas pelos entrevistados para o termo estratégia, passamos a explorar o que os entrevistados apontam na criação de estratégia dentro de suas organizações. Do mesmo modo que nas definições, foi possível identificar que os

entrevistados explicam o processo de criação de diferentes formas. Neste momento, cabe indicar que o método de entrevistas não invoca a compreensão de como ocorre a criação de estratégias dentro das organizações, mas sim, como os entrevistados percebem esta situação dentro das organizações em que estão inseridos.

A seguir apresentamos alguns grupos de explicações para a criação de estratégia, encontradas na análise das entrevistas:

### **i) processo formal**

Um primeiro grupo de explicações sobre como funciona a criação da estratégia nas organizações remete à idéia de um processo formal que envolve etapas e culmina com a estratégia. O processo envolve diferentes reuniões com diferentes pessoas da organização e em diferentes momentos.

Cada processo varia de organização para organização. No entanto, de maneira geral, existe uma reunião inicial, que pode acontecer com diferentes níveis de participação e representatividade da organização: cúpula; cúpula e setores representados; ou toda a organização. Após este momento inicial, são realizadas novas reuniões com envolvimento de outras pessoas da organização, e com espaço para apresentação e/ou discussão dos pontos iniciais colocados, ou para coleta de pontos para serem trabalhados no processo de criação de estratégia. Por final, existe um documento final que é consolidado e estruturado e que é o resultado deste processo, é a estratégia da empresa. Durante o resto do ano, ou período, esta estratégia é acompanhada por meio de reuniões ou algum outro mecanismo.

Vejamos alguns exemplos de explicação da criação de estratégia como um processo:

#### **- Visão do Entrevistado 10 do processo na sua organização:**

##### ***resumo do processo***

A gente começa sempre no segundo semestre, lá para agosto, setembro, a formular o que a gente vai fazer no ano seguinte. Isso culmina num processo orçamentário, que termina em dezembro. (Entrevistado10).

***início do processo.***

Dentro de cada unidade operacional ou de negócios, começa um movimento que começa... primeiro, a gente faz uma reunião geral. Isso, com a cúpula da organização. Estamos falando de umas 50 pessoas, no mínimo. Onde se mostra, mais ou menos, dados gerais, da economia do país, do ambiente do país, dos nossos negócios, como é que têm evoluído, do mercado, como é que tem evoluído, a gente como participação no mercado, e a partir dali se determina mais ou menos qual é a diretriz que a gente vai seguir. Vamos botar mais dinheiro num lugar ou no outro, Aí cada um volta para casa, faz o seu plano e apresenta esse plano operacional junto com o orçamento. (Entrevistado10).

***comunicação para toda a organização.***

Trimestralmente ou quadrimestral tem uma reunião com o presidente dentro da empresa, com o CEO, em que ele chama todo o mundo, todos os executivos cerca de 300 pessoas, gerentes e contratados, onde se mostra que se fez, o que se quer fazer, onde estamos, quais são os resultados que se está conseguindo. Esse mesmo processo é feito por cada um dos membros do comitê com o pessoal de baixo. Dizer, bom: vocês viram o que é o grupo. Agora, vamos ver como é que a nossa área está dentro disso. E isso vai descendo até chegar embaixo. (Entrevistado10).

***acompanhamento.***

Esses resultados são acompanhados mensalmente. Todo mês, na segunda semana do mês, a gente senta e revisa tudo o que está acontecendo. (Entrevistado10).

Aí é uma reunião mais da cúpula para ver como estão indo os negócios. (Entrevistado10).

**- Explicação do Entrevistado04 sobre o processo na sua organização.**

[...] começou a participar do processo organizado mesmo de gestão estratégica, que hoje a Fundação está no terceiro ciclo. (Entrevistado04).

Então, desde o primeiro ciclo de gestão, nós preparamos um workshop de uns dois, três dias. Normalmente ele é feito fora e [...] ali nós levamos os gerentes, os diretores da organização e tiramos também de dentro das fábricas e na Fundação de dentro dos projetos, pessoas que podem ser pessoas formadores de opinião. E esses três dias de workshop nós passamos um dia olhando clima interno, tipo, aonde nós queremos chegar, o que nós somos, pontos fortes e pontos fracos e aí estruturamos todo esse trabalho olhando internamente. No segundo dia nós olhamos o ambiente externo, quem são nossos concorrentes e como está a concorrência [...] E no terceiro dia nós, isso nós fazemos tanto no primeiro como no segundo dia, nós dividimos toda essa população que está no workshop, nós dividimos em

grupos e depois fazemos uma plenária pra consolidar todos os grupos, então você dá a oportunidade de todo mundo ir fazendo o seu, a sua contribuição e depois na plenária nós contribuimos e condensamos tudo, então fica tudo condensado, tanto interno como externo. No terceiro dia, aí depois de condensar as duas, dali nós começamos a tirar projetos estratégicos, destas idéias que vieram da contribuição de todos, começam a sair projetos estratégicos.(Entrevistado04).

Numa plenária, nós sentamos, com a participação de todo mundo, a coordenação do [GrupodeConsultoria], nós listamos os projetos. Então, ali naquele dia, no final nós saímos com uma lista de 20, 30 projetos e a última ação é priorizar esses projetos. (Entrevistado04).

### *acompanhamento*

Esse projeto sai com um coordenador e esse coordenador depois escolhe uma equipe pra conduzir esse projeto. E pra cada instituição, nós montamos um comitê, pra que estes projetos vá lá mensalmente serem apresentados, no comitê, no comitê. Esse comitê é composto pelos três acionistas, pelo, pelo professor [chefedaConsultoria], pelo [Nome] que é o presidente da [Uma das Empresas do Grupo]. (Entrevistado04).

[...] neste dia de desfile de projetos, que ele [coordenador de cada projeto] tem 45 minutos pra apresentar aquele projeto, depois ele volta periodicamente, pra gente saber como está tendo andamento, eu tenho a oportunidade de ver nas empresas o que está passando, como membro do comitê. (Entrevistado04).

[...] pra sentar com o comitê, apresentar o projeto, o comitê recebe a última pauta do projeto dele [...] o comitê discute, com esse coordenador presente e dá as sugestões e as aprovações daquilo que está sendo conduzido. (Entrevistado04).

### **- Algumas outras explicações da criação da estratégia como um processo formal.**

E, ele [consultor que atuou por muitos anos na organização] trouxe metodologia, trouxe... uma atitude estratégica, um olhar, trouxe conceitos que ainda hoje são muito presentes, FBA, SPA, trouxe conceitos importantes, acho que corretos, de forma de ver as coisas ... o papel do orçamento, todas as empresas que falam de planejamento elas não tem, elas têm uma dinâmica de engessamento do pensamento através de uma dinâmica orçamentária extremamente rígida, etc. Então eu acho que a [Empresa] tem essa coisa curtida, já. Durante muito tempo, a gente foi uma empresa..., nós tínhamos uma metodologia um pouco desequilibrada. Esse processo evoluiu no tempo e durante muito tempo ela, ele passou a privilegiar o debate estratégico, a identificação dos caminhos, a identificação de oportunidades, a construção das visões, das percepções e conhecimento administrativo, etc., etc., o delineamento dos planos e parava por aí. Continuava, porém não instrumentalizava adequadamente a execução e o acompanhamento e era exageradamente.... Mais recentemente nós achamos que isso estava exageradamente... do lado da discussão. E mudamos um pouco a

metodologia, ou melhor, equilibramos a metodologia. Hoje tem um processo que procura balancear melhor, dar um peso maior, relevante, que tem a questão do debate, do pensamento, da visão, da discussão, da compreensão de todas as questões, mas depois se preocupa em traduzir tudo isso em elementos minimamente estruturados que permitam a ação, o acompanhamento. (Entrevistado12).

Isso foi feito, foi feita uma sucessão de reuniões, de apresentações, de coleta de feed back, 'não tá legal', teve reuniões de integração, porque essas coisas todas se inter-relacionam... A gente gasta um bocado de tempo nisso e acha que tá fazendo um bom investimento. (Entrevistado12).

A [consultoria] tem um perfil mais que mistura um pouco com o branding, mas ela vai mais pro planejamento estratégico, mas é muito mais um planejamento participativo ... O que a gente tá fazendo agora eles estão fazendo: uma série de entrevistas com a família e os principais diretores- o que eles chamam de comitê, tipo board, O diretor financeiro, o cara de tecnologia, operações, recursos humanos e os 2 gerentes comerciais. Então, tá entrevistando toda essa turma, principalmente [o dono]: 'fala de novo como você vê sua empresa daqui a 5 anos'. E aí vai juntar tudo isso e fazer uma carta de intenção. E aí, vai, olha tudo: tamanho, modelo de gestão, funcionamento, estrutura organizacional; os nossos canais de vendas, como é que a gente vai crescer ,não vai crescer, até que tamanho .... Eu tô achando legal, porque acho que finalmente a gente tá fazendo um planejamento estratégico bem de verdade: olhar para fora, para ver como está a situação. (Entrevistado21).

Esta é a visão de alguns dos nossos entrevistados sobre como uma estratégia é criada dentro de suas organizações. Para eles, a criação da estratégia é realizada por meio de um processo formal estabelecido. Este entendimento da criação da estratégia, também pode ser encontrado na literatura. Esta é a visão de teóricos como Igor Ansoff, que entendia que a estratégia seria construída, a partir de um processo estruturado com reuniões, avaliações e conclusões que definiriam o processo. Ansoff (1979) não apontava inicialmente uma preocupação com o envolvimento de toda a organização, como no caso de alguns dos nossos entrevistados, mas reforçava o conceito das atividades e etapas de planejamento estratégico para atingir o resultado final: a estratégia. Ansoff (1979) estabelece uma série de procedimentos, avaliações e decisões específicas que precisam ser realizadas para a organização chegar à estratégia, não temos indícios de que necessariamente estes mesmos procedimentos sejam seguidos, mas o conceito de processo formal é algo essencial na visão do autor, e também em alguns dos nossos entrevistados, como apresentado.

É muito interessante ressaltar que na organização do Entrevistado12, Igor Ansoff foi consultor por vários anos. Segundo as palavras do próprio entrevistado ele criou uma série de metodologias e ensinou os líderes este processo de formação da estratégia:

Igor Ansoff foi durante muito tempo, consultor da [Empresa]... ele implantou a visão dele de estratégia na empresa, conduziu, educou os dirigentes da empresa. E ele trouxe metodologia, uma atitude estratégica, um olhar, conceitos que ainda hoje são muito presentes. (Entrevistado12).

Dos vinte e três entrevistados, treze identificaram algum tipo de processo formal na criação de estratégia nas suas organizações. Também foi possível observar que as quatro organizações em que os entrevistados mais enfatizaram o processo formal, apresentam todas algum tipo de relacionamento com consultorias. Duas delas envolvem as consultorias no processo de gestão estratégica, uma constantemente recebe a ajuda de consultorias em diversos setores da organização e uma é a organização em que Igor Ansoff atuou como consultor por muito tempo. Poderíamos também supor que esta ênfase está ligada a uma questão de tamanho, mas uma das quatro organizações possui pouco mais do que 450 funcionários. Neste sentido, é relevante citar que o Entrevistado19 que atua como consultor, também valorizou, de grande modo, etapas formais no processo de criação da estratégia.

Por fim, apresentamos também que alguns outros entrevistados apontam a criação da estratégia como um processo que não é necessariamente formal, mas que envolve aspectos formais, seja na criação, ou na validação daquilo que foi criado:

É um processo tipicamente contínuo, quer dizer, coisa vai acontecendo mesmo, é óbvio que você tem momentos mais formais, quando você renegocia teu orçamento anual, quando você senta pra formalizar 'bom, ok, dado aquilo que a organização está buscando, qual é a minha contribuição, quanto que eu tenho que entregar no ano que vem de valor pro acionista?', esse é o momento onde você repensa sua estratégia, onde você faz algum tipo de acerto mais formal, porque é onde você estabelece seu contrato pra aquele ano, né, então aquilo te dá oportunidade de você... é um momento mais formal, digamos, né, é um ato que você formaliza um contrato pra aquele ano, agora, você formaliza aquele contrato baseado em certas expectativas, em certas premissas. (Entrevistado22).

Com as áreas, você alinha, você compromete. Porque de novo eu te falei no começo, que estratégia de sucesso é aquela que toda a empresa está alinhada naquilo. Então imagina uma grande companhia como a [Empresa], a gente desenvolve uma estratégia de sucesso mas uma determinada área não concordou, isso pode impactar, então o trabalho interno de alinhamento entre as áreas é fundamental, depois você entra nos procedimentos mais formais de aprovação. Níveis quem tem que aprovar, quem tem que saber, quem tem que assinar, o que já está com a estratégia definida. (Entrevistado23).

## **ii) reunião/ decisão conjunta**

Outra forma de criação da estratégia na visão dos entrevistados é uma reunião, onde assuntos são discutidos e se chega a uma conclusão sobre a estratégia da organização. Na verdade, não é necessariamente uma reunião específica, podem ser várias reuniões, ou dentro de uma de várias reuniões que acontecem frequentemente. Este método difere do processo formal porque não existe um processo com etapas diferentes, e envolvimento em diferentes situações. O que existe são reuniões - uma ou mais, que podem ter o objetivo de fazer estratégia ou referir a outros assuntos, que podem ter mais ou menos pessoas. Na visão dos nossos entrevistados, a estratégia é fruto destas reuniões, que podem ser periódicas ou eventuais, que acontecem às vezes no início do ano, às vezes como uma reunião semanal de discussão da empresa. Este método envolve uma decisão conjunta de algumas pessoas, certamente da cúpula da organização. A decisão final pode ser de uma pessoa, mas neste método outras pessoas são envolvidas neste momento de criação da estratégia.

Em seguida, apresentamos alguns trechos das entrevistas em que nossos pesquisados apresentam a formação da estratégia desta maneira:

Nós temos semanalmente uma reunião de planejamento. Esta reunião de planejamento ela traça, ela conta, o que está acontecendo, quais são os próximos passos, e como está a organização de cada departamento. Mensalmente, a gente traz esta reunião, para uma reunião maior, Ai mais de Diretoria. Para tentar entender quais foram as ações, e o que se atingiu e dentro desta reunião entende-se também fluxos de caixa, vê números, etc. (Entrevistado01).

[sobre a reunião em que discutem estratégia]... a principio é quase semanal, e por mais que a gente ponha outros assuntos em pauta sempre acaba dizendo sobre a estratégia. Às vezes a gente também discute tática na reunião, ou então coisas específicas ou ações específicas como em qualquer área e sempre no final tomamos a decisão com base na estratégia e no final o assunto sempre foge da pauta mais sempre para o lado da estratégia (Entrevistado02).

Existe um grupo de pessoas de confiança, inteligente, que a gente reúne e discute a estratégia da empresa. Normalmente, a gente faz uma discussão mais ou menos detalhada do que são os planos para o ano seguinte, e as vezes, coisas para mais de um ano. (Entrevistado03).

[sobre fórum semanal entre o entrevistado e seus sócios]... ele é pra desde solução de problemas do cotidiano, algumas emergências, mas a gente usa bastante pra discussões estratégicas pra onde tá indo a empresa, estruturação como te falei no começo, estruturação da empresa adequada ao desenvolvimento e expansão dela, ééé enfim, ééé projetos, ou projetos de expansão de novas casas e a gente é obrigado a discutir muitos projetos de aperfeiçoamento de melhoria né de aperfeiçoamento de melhoria da empresa como um todo, e isso é formalmente debatido nesse fórum. (Entrevistado11).

Alguns dos entrevistados não apontam a existência de uma reunião como o momento de criação, eles parecem indicar que isto acontece no dia a dia, durante o cotidiano da organização. Este ponto será tratado com mais profundidade em um item posterior. De qualquer maneira, apresentamos rapidamente este processo, porque se parece com este método de reuniões, e porque, aparentemente, este dia a dia também envolve reuniões:

[...] digamos, 5 ou 6 diretores que estão muito próximos, nós temos a oportunidade de conversar e conviver todo dia, falando sobre todos os negócios todo dia, então isso é[...] (Entrevistado13).

Os entrevistados que apontaram este método como o principal para a formação de estratégia em suas organizações, pertencem a organizações menores, onde existem sócios, normalmente mais de um, que estão diretamente envolvido na operação. Em um destes casos, encontramos também uma organização familiar, onde o dono e seus filhos estão envolvidos. A exceção é a empresa do Entrevistado13, que é uma organização multinacional com uma filial aqui no Brasil. Nesta organização, segundo o entrevistado, existe uma autonomia muito grande nas definições de estratégia para o Brasil, a interferência da matriz está ligada à tecnologia e a cobrança de resultados numéricos. Segundo ele, o modelo de negócios envolve a necessidade de se trabalhar de maneira adaptada para cada cliente e estar próximo fisicamente ao cliente.

Podemos supor, assim, que esta organização atua no Brasil, como se os diretores fossem um grupo de sócios que buscam um resultado financeiro.

### iii) decisão

Na análise das entrevistas, encontramos um outro método de criação de estratégias que apresenta semelhanças, com o processo anterior, a decisão. Este método também não envolve etapas e aspectos formais como o anterior. A grande diferença entre os dois, é que neste método não existe o sentido de vários atores no processo de criação de estratégia, o processo envolve apenas a decisão do líder da organização.

Falar pra você que a gente senta, já houve época que eu sentava e fazia o planejamento do ano anterior, uma estratégia, então 'o ano que vem o quê que a gente vai fazer, o ano que vem nós vamos comprar uma máquina assim nova, nós vamos procurar exportar, nós vamos', então existe um traçado que você ao final, em geral essa época do ano, final de ano, você sempre fala 'não, o ano que vem eu tenho que', **estipula algumas metas pra você mesmo**, 'eu tenho que mudar, eu tenho que ir pra um galpão maior, eu tenho que conseguir um cliente melhor, eu tenho que diversificar um pouco mais ..., eu tenho que comprar uma máquina pra melhorar a qualidade daquele produto', então você faz uma estratégia, mas bem contida. (Entrevistado18, grifo nosso).

Este método foi encontrado apenas em uma organização, é o caso de uma pequena empresa onde existe apenas um sócio que define tudo o que acontece na empresa. Este método também foi encontrado como uma narrativa do que acontecia no passado de algumas organizações, onde o fundador definia tudo:

O que eu sinto é que também o [Dono], ele tinha esse 'hábito' de decidir no escuro, intuição é isso: você não tem todas as informações. Só que, quanto mais informação você tem, melhor a sua intuição, porque você nunca vai ter todas. A gente tava, também, acostumado, a organização criou um vício muito ruim de 'deixa ele decidir, porque ele já decide sozinho eu não preciso ficar levando informação'. (Entrevistado21).

O que acontecia é que ele ia tomando essas decisões, a gente às vezes, a gente tinha um monte de informação e acabava não usando. As pessoas se aproveitavam um pouco disso, se aproveitam ainda. Então, essa coisa de decidir no corredor, sabe? As estratégias eram muito mais as decisões táticas, que se vai decidindo no meio do corredor e aí [...] (Entrevistado21).

[...] um modelo muito autoritário, centralizado, tudo no fundador, tudo ele com a palavra final, o resto mais ou menos todos terminais burros, o único inteligente era ele, o resto era braço. (Entrevistado08).

Estes modelos de estratégia, como o resultado de reuniões e como de uma decisão, aparecem na literatura de estratégia em autores como Selznick, Chandler e também na escola empreendedora apresentada por Mintzberg et al. (2000). Na verdade, este não é o tema principal dos autores (exceto Selznick), mas todos eles apresentam o papel dos líderes como os grandes definidores da estratégia dentro das organizações. Chandler e os autores da escola empreendedora se preocupam mais em como os líderes chegam à estratégia do que em que momentos isto é realizado.

Passamos agora a analisar dentro do tema de ‘como as estratégias são criadas’, um pouco mais deste assunto. Como, dentro de uma reunião, uma decisão, ou um processo formal, as estratégias são criadas; como se chega ao resultado: a estratégia da empresa?

#### **iv) análise/avaliação**

Um assunto que aparece com frequência na explicação dos entrevistados, é a criação de estratégia como resultado de uma análise que culmina com a estratégia, ou que pelo menos é parte do processo. As pessoas envolvidas na formação da estratégia realizariam uma espécie de análise, ou avaliação, de algumas questões, e isto seria o insumo principal para se criar uma estratégia. Esta análise pode envolver uma série de aspectos tais como resultados, ambiente, características da empresa, dentre outros.

Seguem alguns comentários dos entrevistados que apresentam como funciona este processo:

Quando os alemães chegaram, eles vieram, eles compraram o banco, eles passaram um tempinho analisando, né porque eles não conheciam muito o mercado, eles procuraram primeiro conhecer as pessoas, conhecer mercado e tal, aí eles definiram ‘está bom’, ... depois de uns meses eles falaram ‘não é isso que a gente quer’. (Entrevistado16).

Como é que funciona, com que elemento a gente trabalha? Tem uma visão macro, a gente começa dando um panorama que é uma visão macro do que aconteceu com a [Empresa] aqui dentro, então, captação de clientes novos, captação de clientes por faixa etária, por sexo, isso tudo é analisado, como é que está a nossa base de clientes, aumentou, diminuiu, potencial aumentou base de clientes, em que potencial, então tudo isso é analisado, isso é um

fator de análise. Depois nós começamos a analisar mais segmentado, aí começa, você analisa, você analisa anúncios, retorno de anúncios, impacto de catálogos, mala direta, enfim, convites que a gente fez, depois os eventos todos. (Entrevistado06).

As pessoas vão olhando o mercado, o que acontece no mercado, a tendência do mercado e o que faz a concorrência. E depois, em função disso a gente traça a nossa estratégia, para continuar crescendo e mantendo o crescimento da participação de market share. (Entrevistado20).

[subsídios para formar a estratégia] é análise mercadológica, que é uma coisa muito importante, e dos recursos que você dispõe. E obviamente, das alternativas que você tem para investir esses recursos. (Entrevistado17).

O [Gerente de Novos Negócios] trouxe esse lado de inteligência de mercado, trazer dados, pesquisas, construir uma linha de raciocínio sobre qual é o conceito que está, estratégico mesmo! Qual é o (meio) competitivo, como é que ..., um pouco de análise (SWOT) então, em 2003, o planejamento que a gente fez já foi um pouco melhor. (Entrevistado21).

Esta questão da análise no processo de criação de estratégia pode ser encontrada em quase todas as entrevistas, no entanto, nem todos salientam a mesma ênfase. Este aspecto também pode ser encontrado na literatura de estratégia, especialmente na visão de Andrews, Chandler, Selznick e Porter. Esta abordagem, em especial a análise de aspectos internos à organização e externos a ela, é preocupação central de Andrews e também de Porter. O trecho abaixo extraído do livro de casos do Grupo de Harvard, na edição de 1982 apresenta a importância desta análise e de uma escolha final baseada nesta análise:

The ability to identify the four components of strategy- (1) market opportunity, (2) corporate competence and resources, (3) personal values and aspirations, and (4) acknowledged obligations to segments of society other than stockholders – is nothing compared to the art of reconciling their implication in a final choice of purpose. (CHRISTENSEN et al., 1982, p. 98)

Porter também deixa clara a importância dada para análise, especialmente desta relação entre a empresa e o ambiente:

The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environments. (PORTER, 1998, p. 3)

Por fim, apontamos também uma visão do processo de criação que está inserido neste conceito de análise, mas que coloca de uma maneira um pouco diferente. Coloca na criação da estratégia, a formulação de hipóteses:

Para mim o que tem muito levantamento de dados, de informações, é tempo de você sentar com pessoas da sua equipe, com as pessoas envolvidas das mais diversas áreas. E começar a levantar hipóteses, e ir desenhando essa estratégia. (Entrevistado23).

#### **v) reação**

A reação ao ambiente é outro aspecto que aparece na explicação de como as estratégias são criadas. Este aspecto começa a apontar para um novo sentido na formação das estratégias, deixamos de olhar a questão intencional e deliberada dos membros da organização e incorporamos também a estratégia como um processo sobre o qual eles não têm controle, ou pelo menos têm um controle bem menor. Isto irá aparecer novamente em outros tópicos.

Neste tópico, os entrevistados apontam que muitas vezes suas estratégias são meras reações àquilo que o ambiente dita, o seu poder em formular ou criar a estratégia é muito limitado, eles pouco podem fazer a não ser responder ao que está acontecendo. Vamos observar o que alguns dos nossos entrevistados falam sobre a força do ambiente.

Não tem jeito, então, no meu segmento, a estratégia nos últimos 10 anos, ela tem sido absolutamente sobrevivência, você não consegue fazer uma política de médio e longo prazo buscando atingir um objetivo, você é só um reativo, as coisas ocorrem e você tem que mudar dramaticamente de posição. (Entrevistado07).

A verdade que não havia uma estratégia, não era muito pensado assim. Era muito reagir ao mercado. Então, o mercado precisava de uma fechadura assim, ia se produzir, então precisava comprar uma máquina, você corria atrás das coisas, isso, eu diria, até o final dos anos 90, ainda era assim. (Entrevistado08).

A gente tem que deixar o mercado fazer as coisas, você tem que obedecer o que o mercado quer e não o que você quer, você não pode falar 'não, eu vou ser um fabricante de artesanato pra Índia porque eu quis, eu sonhei que eu vou ser isso', isso não existe, você só pode ser alguma coisa se o mercado pedir, então, a gente aprendeu isso, então se você perguntar pra mim 'não, você que inventou exportar?', não, é que eu tenho 500 e-mails na minha mesa pedindo pra gente exportar e importar algum produto. (Entrevistado18).

A questão do ambiente é um dos temas mais encontrados na análise das entrevistas. Todos fazem referência direta à questão do ambiente e de como ele é importante no processo de

criação da estratégia. No entanto, apenas<sup>42</sup> o Entrevistado18 e o Entrevistado07 fazem referência a serem apenas reativos e apenas tentarem encontrar uma solução para se encaixar no ambiente, que é afinal o que manda na estratégia, e na sobrevivência da empresa. É interessante apontar que as organizações destas duas pessoas estão no mesmo mercado, ou pelo menos em mercados parecidos, indústria metalúrgica: o primeiro<sup>43</sup> para construção de componentes de armazenamento e o outro para máquinas de embalagem. A situação difícil neste mercado parece ter sido muito intensa na formação da opinião destes dois entrevistados, sobre como funciona a criação de estratégia nas suas organizações.

Este conceito de estratégia como uma reação do ambiente é encontrada na literatura nos artigos de Hannan e Freeman e outros autores da escola ambiental (MINTZBERG et al., 2000). O artigo de Lindbloom sobre o incrementalismo também apresenta algumas semelhanças. No entanto, certamente, a visão ambientalista de Hannan e Freeman se encaixa de maneira mais direta. Como vemos abaixo, a visão destes autores parece se aplicar perfeitamente à realidade apontada por nossos entrevistados:

[...] organizations are affected by their environments according to the ways in which managers or leaders formulate strategies, make decisions, and implement them. Particularly successful managers are able either to buffer their organizations from environmental disturbances or to arrange smooth adjustments that require minimal disruption of organizational structure. (HANNAN e FREEMAN, 1977, p. 930)

É interessante observar que existem também visões praticamente opostas a esta sobre a relação entre a organização e o ambiente. Citamos abaixo dois casos, no primeiro o entrevistado aponta que a organização dificilmente será encurralada pelo ambiente, no outro o entrevistado mostra a sua intenção de influenciar o ambiente.

[...] não tem como acontecer um caminho absolutamente equivocado numa organização dessa natureza, ela é muito poderosa e muito rica e muito forte pra se ver numa situação sem saída, sem volta, sem alternativa (Entrevistado22)

Um aspecto eu me envolvo diretamente porque é estratégico para a empresa, é a atuação política do dono, e é por isso que eu sou vice-presidente da associação e tenho contato, por um tempo enorme, com coisas que vão

<sup>42</sup> O Entrevistado08 faz referência ao fato de que, no passado, as coisas eram feitas assim na sua organização.

<sup>43</sup> Este Entrevistado é dono também de outra organização que está em outro setor, no entanto a frase acima parece estar muito associado à sua realidade na indústria metalúrgica.

beneficiar o ramo inteiro, vão beneficiar a gente também, e que eu considero que é um grande perigo, estrategicamente, um dos perigos, uma das ameaças, seriam bobagens feitas pelo governo. (Entrevistado03).

É interessante, também, apresentar um componente de reação um pouco diferente. De alguma maneira, é também uma reação, na medida em que a organização não age na criação da estratégia mas sim reage a algo que foi feito. Este aspecto envolve copiar a ação que foi realizada por uma outra organização.

Aí você pergunta ‘mas qual a sua estratégia, porque você escolheu fazer franquias de cosmético e exportar?’, porque eu olho quem já deu certo, uma empresa, eu posso citar [EmpresaConcorrente] porque é líder de mercado, é indiscutível a capacidade, tudo, então é uma maravilha, eu tenho orgulho de ter a minha empresa aqui no Brasil, tanto acho bom que nós temos uma linha muito semelhante, nós temos que caminhar na linha da [EmpresaConcorrente], com umas pequenas diferenças, mas é uma direção muito parecida com a deles. Então, essa é uma grande referência estratégica, a gente se baseia demais numa experiência bem sucedida, então hoje a nossa estratégia, além de tudo isso que eu já falei pra você, é olhar a [EmpresaConcorrente]. E... Então, se existe uma segunda estratégia que a gente analisa demais é essa, é ver uma empresa bem sucedida, eu diria pra você que é importantíssimo essa visão de uma experiência bem sucedida. (Entrevistado18).

#### **vi) percepção - feeling**

Alguns entrevistados apontam que o “feeling” é um grande componente na criação da estratégia. Neste método, aqueles que formulam a estratégia teriam uma intuição do que devem fazer e fazem isto. Não existe análise, não existe avaliação, nem é uma reação do mercado, embora todos estes aspectos possam contribuir para ajudar. No entanto, por esta visão o que importa mesmo, é o que os líderes da organização sentem que devem fazer. Podemos encontrar dentro deste modelo, explicações para a criação de estratégia como as abaixo:

Na verdade a gente não tem muito, diferentemente da empresa grande também, a gente não tem muito instrumento de, não investe muito em instrumentos formais de pesquisa e de avaliação e de de, de potencial essas coisas, principalmente de pesquisa de mercado que nos não temo nada é a gente no fundo o feeling é o input, feeling, intuição e vontade. (Entrevistado11).

Então primeiro estar bem atento ao ambiente, e ao mesmo tempo ele está bem atento ele coleta bastante informações etc. ele[dono] age muito por feeling, esse feeling é formado através de informações adquiridas em conversas que ele tem com as pessoas. (Entrevistado02).

Você é que tem, dentro da sua experiência, ter a sensibilidade de saber o teu segmento pra que área, pra onde ele caminha, quer dizer, por exemplo, no meu segmento eu tenho que ter a sensibilidade de quanto a informática vai me transformar nos próximos 5 anos para decidir hoje trazer um recurso que eu não tenho. (Entrevistado07).

Este processo do ‘feeling’ na construção da estratégia está muito associado a organizações onde a estratégia é criada em reuniões, ou pela decisão de um líder. Ela está associada também a uma definição da estratégia como uma visão, conforme apresentado no item B deste capítulo. Assim, o tema aparece na literatura sobre estratégia principalmente nos autores que trabalham na escola empreendedora (MINTZBERG et al., 2000)

#### **vii) tentativa e erro**

Outro método, apontado pelo entrevistados, para a criação de estratégias é o método de tentativa e erro. As organizações vão tentando ações e decisões, e isto vai dando certo ou dando errado, os resultados vão direcionando a organização para um determinado caminho, e aí é que se cria a estratégia. Na verdade, tenta se fazer algo e se dá certo ótimo, caso contrário se tenta outra coisa. O que deu errado vira uma lição para não ser mais usado. Na verdade, os entrevistados apontam uma ligação muito forte entre o método do ‘feeling’ e a tentativa e erro. Para eles, o formulador da estratégia depura o seu ‘feeling’ pela tentativa e erro.

E ele cresceu muito, e cresceu na mão de empreendedores e a estratégia do empreendedor é muito a sensibilidade, né? É muito nos erros e nos acertos. O empreendedor ele, acho que ele desconhece essa palavra estratégia (risos), ele vai fazendo. (Entrevistado04).

Então isso tudo foi sentado numa mesa, foi conversado, baseado na experiência anterior e foi traçado assim, mas assim, sem grades estudos, né, é um feeling muito no feeling, no sentimento da experiência anterior, esse feeling também não é, ele não cai do céu, o feeling é a surra, pela porrada que a gente leva, tudo o que a gente tomou cacetada a gente não faz de novo, então a gente vai, a gente se guia pelo erro do passado, então não fazer, não cometer mais o erro. Eu diria pra você que o que mais direciona nossa estratégia é não cometer os erros que já foram feitos. (Entrevistado18).

Ao longo dos anos aí nós tivemos estratégias sendo criadas e destruídas rapidamente, porque não se mostraram eficazes, o que eu acredito ainda na estratégia, aquela mais sólida, é a vivência que a pessoa tem no segmento dela, se ela não tiver sensibilidade, nem a estatística ajuda. (Entrevistado07).

### **viii) incrementalismo – a estratégia vai surgindo**

Por fim, encontramos um interessante aspecto na explicação de alguns dos nossos entrevistados para a criação de estratégia. É uma explicação que envolve e muitas vezes incorpora uma série de outros aspectos apontados anteriormente, como o feeling, a tentativa e erro, as reuniões, as decisões, a reação ao ambiente e até as análises. Na visão destes entrevistados, a estratégia vai acontecendo, ela vai surgindo, as coisas vão caminhando, as reuniões vão acontecendo, o mercado vai atuando, os formuladores vão sentindo e tentando fazer coisas e neste processo surge a estratégia.

E basicamente estas decisões, elas são muito em função daquilo que a gente enxerga de variação na economia, do que a gente enxerga de variação como renda nas pessoas, do que a gente enxerga de variação no cambio, de dados da economia. Mas são decisões, que não são do dia para noite. Você vai enxergando, e debatendo ela por um tempo, amadurecendo, amadurecendo, até que você acha que aquele é o momento certo de mudar um pouquinho a rota da estratégia para chegar aquele ponto que a gente almeja, que é ser incorporador, e lançar 250 milhões por ano. (Entrevistado01).

O desenvolvimento e a história do nosso trabalho do nosso projeto, da nossa empresa ela foi sendo construída, principalmente no início, não com uma visão estratégica definida e com planejamento definido de onde a gente queria chegar, a gente fez um projeto de um bar há dez anos atrás e a gente queria que esse projeto desse certo. Aí depois a gente resolveu fazer um segundo e queria também que desse tão certo quanto o primeiro e assim foi, e assim a gente... tamos no décimo segundo mais ou menos. (Entrevistado11).

Não foi planejada. Na realidade, fruto dos sucessos iniciais das máquinas que nós fomos fazendo. (Entrevistado07).

Mas a gente tem que discutir varias coisas, temas em aberto e acabam surgindo espontaneamente uma estratégia que parece ser mais lógica que é um consenso para os três mas na verdade quem sempre dá o maior direcionamento é o meu pai. (Entrevistado02).

Estas citações encontram muita ressonância na visão da estratégia como um processo emergente. Como autores que escrevem sobre esta visão, encontramos inicialmente Lindbloom (1959) e também Mintzberg (1978).

Este tema da estratégia como algo que vai surgindo, e também o depoimento de nossos entrevistados, nos remete a dois assuntos que consideramos muito interessantes: a importância do dia a dia na formação da estratégia e a questão da estratégia como um processo que envolve a questão de sentido dentro das organizações. Voltaremos a tratar destes dois aspectos com mais detalhe nos tópicos seguintes.

### **Fechando o Processo de Criação**

Muitas das explicações incorporam diferentes aspectos no processo de criação da própria organização, mostrando a visão dos entrevistados que diferentes componentes atuam nesta criação da estratégia de suas organizações. Além disso, percebemos novamente a grande quantidade de diferentes métodos por meio dos quais são criadas as estratégias dentro das organizações, ou pelos quais os entrevistados entendem a criação das estratégias. Cada organização, utiliza diferentes métodos de maneira individual ou combinada.

Vamos agora, explorar uma questão diretamente associada a ‘como as estratégias são criadas’, vamos explorar de maneira um pouco mais detalhada ‘quem está envolvido neste processo’. Antes, terminamos este item com a visão de um dos nossos próprios entrevistados sobre a existência de diferentes métodos para se criar estratégia:

Existem diferenças no grau de formalismo, tem organizações que uma vez por ano escrevem uma bíblia e à vezes quando terminam a bíblia já está na hora de reescrever, né, existem organizações que vão pra um outro lado totalmente informal, existem organizações que têm um foco muito grande na comunicação, investem pesadamente pra garantir que um grande número de funcionários tenha plena compreensão da estratégia, saiba de uma maneira clara, precisa como que essa organização está se movimentando e porque que ela se movimenta dessa maneira e qual é o seu papel na execução daquela estratégia, as variações são sempre em função desses temas, sempre, sempre. (Entrevistado22).

Como realizado anteriormente, encerramos este item do capítulo com um pequeno quadro que resume os principais entendimentos sobre o processo de criação da estratégia<sup>44</sup>.

**Quadro 3 – Breve resumo dos processos de criação da estratégia na visão dos entrevistados**

<b>Processos de Criação da Estratégia na visão dos entrevistados</b>	
Processos (maior foco na situação em que são formadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo formal<sup>45</sup></li> <li>▪ reunião/ decisão conjunta</li> <li>▪ decisão</li> </ul>
Processos (maior foco no como ocorre a criação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo formal<sup>46</sup></li> <li>▪ análise/avaliação</li> <li>▪ reação</li> <li>▪ percepção – feeling</li> <li>▪ tentativa e erro</li> <li>▪ incrementalismo – a estratégia vai surgindo</li> </ul>
Comentário de alguns entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferentes organizações fazem estratégia de maneiras diferentes</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>44</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

<sup>45</sup> O processo formal se encaixa tanto em uma explicação das situações onde a estratégia é criada, quanto em uma explicação de como ocorre a criação.

<sup>46</sup> Idem.

#### 4.1.4) Envolvidos no processo de criação das estratégias

O item anterior, sobre como as estratégias são criadas, já incorpora indiretamente a questão de quem faz parte desta criação, deste processo de formulação da estratégia. Deste modo, não iremos nos deter neste item, apontamos apenas que dentre os nossos entrevistados: i) quatorze apontam que a criação das estratégias é realizada pela cúpula da organização (seja somente o líder -1 caso, ou o líder e a cúpula); ii) três entrevistados apontam que é trabalho da cúpula com subsídio da matriz (casos de filiais de multinacionais); iii) um caso aponta que a estratégia é criada pela cúpula em negociação com os acionistas<sup>47</sup>; iv) quatro entrevistados apontam que a estratégia é formulada por toda a organização<sup>48</sup>; e v) um entrevistado afirma que o processo é criado por toda a organização em conjunto com a matriz, ou com as diretrizes que chegam da matriz.

Existe um grupo de pessoas de confiança, inteligente, que a gente reúne e discute a estratégia da empresa. Normalmente, a gente faz uma discussão mais ou menos detalhada do que são os planos para o ano seguinte, e às vezes, coisas para mais de um ano. (Entrevistado03).

A [Empresa] tem consciência de que é dona do seu próprio nariz. E não sou eu o dono, como presidente: é a [Empresa], é a comunidade de profissionais que diz pra onde ela quer ir. Se quer ir prá cá, prá lá, ou se quer ser vendida, se quer... se quer sair da Engenharia, se quer se focar em mundo digital. A decisão é sempre nossa, das pessoas que trabalham na empresa (Entrevistado12).

Novamente aqui neste tópico, não encontramos uma questão absolutamente binária, ou para um lado ou para o outro. Nas organizações onde a criação está na cúpula, o resto das organizações participa por meio de impressões e conversas informais. Naquelas onde a decisão está em toda a organização, normalmente a cúpula age como um ‘consolidador’ de tudo o que está sendo feito ou criado.

De todo o modo, não iremos nos deter nos comentários dos entrevistados sobre quem faz a estratégia, iremos abordar um outro ponto relacionado a este: ‘quem influencia a formação da estratégia’. Durante as entrevistas, foi possível observar que muitas vezes eram citados

<sup>47</sup> Este caso é o do Entrevistado17, que é o principal executivo de uma empresa de capital fechado de um grupo de acionistas, sendo que nenhum dos acionistas está envolvido na operação.

<sup>48</sup> Ou pela cúpula e representantes de todo o resto da organização.

grupos, entidades, situações que influenciavam a formação de estratégia. Estes não eram os responsáveis pela criação da estratégia, e nossos entrevistados não imputavam a eles este poder ou esta responsabilidade. No entanto, era possível perceber que a ação, ou a presença deles, gerava situações que poderiam alterar o resultado deste processo de criação (seja ela intencionada, ou involuntária).

### **i) Mercado**

Como já colocamos anteriormente, o ambiente da organização atua e direciona a criação da estratégia. Em especial, o ambiente, nesta visão, está ligado ao mercado: concorrentes, clientes, associações, etc, em que a organização está inserida. Alguns entrevistados atribuem um poder muito forte ao mercado, mas vários deles apontam apenas situações em que a estratégia influencia a criação de estratégia.

Hoje as empresas estão muito mais próximas uma da outra. Então de certa forma, isto vai guiando uma a outra, e você vai podendo traçar as suas estratégias dentro do que o mercado permite, dentro... de um ..... dentro do que ..de. onde o mercado ta indo, quer dizer você começa a enxergar aonde que as coisas acontecem, então você pode acender a luzinha e mirar o farolete, para o lado de onde as coisas acontecem. (Entrevistado01).

[...] porque muitas vezes, obter um grande contrato te empurra para um determinado lado. A ausência de contratos num determinado momento te afasta de alguma coisa e te direciona para outra. Isso tá muito presente no dia a dia da empresa. (Entrevistado12).

[...]fazemos parte da [associação setorial] a trinta e poucos anos, então você troca idéias com os outros industriais, você aprende porque, embora nós, todos tentam esconder um pouco a estratégia, mas ao longo de tantos anos você acaba lendo com clareza tudo que se passa, né, então essas foram sempre as balizas nossas, escutar muito os que os outros falam pra gente tentar enxergar um pouco mais rápido do que por meios próprios. (Entrevistado07).

### **ii) Pessoas de diversos níveis da organização;**

Outro aspecto importante para influenciar a criação de estratégias, nas palavras de nossos entrevistados, são as impressões e conversas com as pessoas de dentro da organização. Durante o dia a dia, o líder da organização e a cúpula conversam com as pessoas da organização, e isto alimenta de maneira importante o processo de criação da estratégia.

Temos reuniões praticamente semanais com o pessoal de vendas pra pessoas jurídicas e aí uns pontos sempre surgem com preocupações específicas, eles discutem em linhas gerais o que está acontecendo no mercado, e eles trazem a percepção deles do que está acontecendo nas ruas. É lógico que ajuda bastante a gente a determinar as estratégias. São vários então temos uma média boa, meu pai gosta muito de falar com alguns representantes e eu falo com outros, por que então a partir daí é mais uma nova opinião. (Entrevistado02).

E durante esse treinamento, os vendedores trocam idéias com a consultoria e a gente fica sabendo como é que eles estão vendo o mercado. Isso é uma forma organizada. E a gente também fala com os vendedores de forma informal, para ver como é que estão, a concorrência, a tendência. (Entrevistado21).

### **iii) Filiais influenciando a matriz**

Um aspecto particular encontrado na análise das entrevistas, é a situação em que a filial, aqui no Brasil, influencia a criação de uma estratégia global. Esta realidade, encontrada em algumas das filiais de multinacionais, mostra o lado do processo em que as diretrizes globais definem a estratégia local. Nesta visão, o processo funciona (também) ao contrário, com a filial interferindo na definição de uma estratégia global.

Ele não é um processo que ele é só top down ele é um misto de top down com bottom up. Então não adianta que eu vejo toda uma estratégia sendo decupada globalmente, se chega num negócio local e isso não está alinhado. Então ele é um misto dos dois. Então vou te dar um exemplo em particular desse negócio aqui, esse negócio de [suaUnidade] não é um negócio global da [Empresa], é um negócio que a [Empresa] tem em alguns mercados, e o Brasil é o maior mercado desse negócio, então no momento em que a gente foi discutir estratégia desse negócio a sede disse 'a gente conhece pouco vocês no Brasil conhecem muito mais' então o grau de influência minha no desenho da estratégia global é muito maior nesse negócio, porque eles entendem que não é mundial, só tem em alguns países e o know-how está nesses países, então é muito mais as diretrizes que a gente tem no centro mais o desenho da estratégia está sendo muito mais feito pela base para o centro do que o inverso. (Entrevistado23).

### **iv) Estrutura das organizações**

Chandler(1982) apontava que a estratégia deveria definir a estrutura, isto é, a criação de uma estratégia deveria se materializar numa alteração ou adaptação da estrutura. Em nossas entrevistas, esta situação é narrada, no entanto, alguns entrevistados apontam o caminho inverso. Apontam situações em que a estrutura influencia a criação das estratégias.

Acho que tem grandes diferenças, sabe porque. Porque a própria estrutura societária da empresa é diferente. Então sem..., sem citar nomes, mas a gente conhece uma empresa que tem uma estrutura parecida com a nossa, só que ele é um sócio único. E ele tem pessoas embaixo dele, diretores, etc. que o auxiliam nesta estratégia. A programação dele, é completamente diferente, o dia a dia dele é totalmente diferente. Para ele conseguir chegar onde ele quer, ele tem que estruturar de uma forma completamente distinta da nossa. (Entrevistado01).

Pra falar um pouco da estratégia, deixa eu te explicar como é que nós nos estruturamos, como é que é o nosso organograma. (Entrevistado06).

A coisa é muito mais um processo contínuo e tem uma coisa assim, como a gente tem esse hábito praticamente desde o princípio quando a gente começou a trabalhar há dez anos então é engraçado que quase que naturalmente chega uma hora que alguém fala assim ‘vamos dedicar a próxima reunião pra conversar um pouquinho sobre né, organização, sobre planejamento ou sobre estratégia né’, então todo mundo fala ‘ah é verdade, tá precisando mesmo porque determinada área tá pequena ou aquele projeto que a gente fala em fazer tá parado’. (Entrevistado11).

## **v) Consultorias**

Um ator que surge com certa frequência na análise das entrevistas é a consultoria. A consultoria atua dentro das organizações interferindo no processo de criação de estratégia. A atuação e importância das consultorias variam de acordo com a visão de alguns entrevistados. A contribuição das consultorias aparece em diferentes situações: i) processo de análise; ii) organização do processo de criação por toda a organização; iii) interferência mais direta na criação de estratégia.

### **- Processo de Análise**

Consultoria é muito importante, porque você tem que sair da visão interna, do negócio, e ir para uma visão externa. E uma consultoria dessas internacionais, ela te dá uma visão não só externa Brasil, mas uma visão externa mundo.

[...] E isso acaba orientando o trabalho de onde você pode se posicionar. Pega esses dados do mundo, compara com os nossos, você tem uma ideia de mais ou menos onde você deveria chegar. (Entrevistado10).

### **- Estruturação do Processo**

A consultoria quer pegar mais valor com período de tempo mais curto e de uma forma mais clara e como facilitador. O consultor é um facilitador. (Entrevistado19).

[...] Aí bate 96, 97, nós percebemos que a empresa e a Fundação cresceu demais aí nós, nós contamos com a presença do [Consultoria], o [Consultoria] lá da,USP, que era ainda tocado pelo professor [Nome], , aí nós instalamos um processo de gestão estratégica mesmo lá na Fundação. Aí, tanto as empresas do Grupo, como a [Filial], como a Fundação, começou a participar do processo organizado mesmo de gestão estratégica, que hoje a Fundação está no terceiro ciclo. (Entrevistado04).

#### - Interferência direta na Criação

A gente contratou um consultor que chama [consultor], conhece? Chama [empresaconsultoria], que é uma pessoa que mexe muito com gestão, com mudanças. Então a gente contratou o [consultor], e dissemos: Ah, [Consultor], vamos ter que fazer raciocínio estratégico. Queremos ver o que vai ser, que linhas a gente poder criar, visão, se vamos trazer coisas da China, não vamos, nós vamos fazer isso, essas coisas macro, não é? Aí o [consultor] veio e falou assim: olhou e tal, e disse: Eu acho que vocês ainda não estão prontos para raciocínio estratégico. Acho que deviam primeiro aprender a ganhar dinheiro. (Entrevistado08).

#### v) Outros elementos

Outro fator que influenciou a criação das estratégias, segundo nossos entrevistados, é a realização de conversas, trocas de idéias com outras pessoas, visitas realizadas na organização, e especialmente coisas que vão acontecendo no dia a dia das organizações.

É... muitas, muitas pessoas de fora, né, nós buscamos pra conversar, pra trazer um pouco de luz ao caminho que nós íamos seguir. (Entrevistado07).

[sobre pessoa que fez avaliação informal da empresa] as duas horas que ele passou, o diagnóstico era absolutamente correto, né, ele sinalizou pra mim onde a gente tinha que chegar, ele sabia onde eu estava e falou 'olha, não há sustentação, você tem que chegar lá assim, magro, fininho, fazendo esse tipo de máquina, aí você subsiste porque o que você tem aqui é bom', me apertou a mão e foi embora. (...) Foi o diagnóstico mais sensacional em 40 anos de vida que eu tenho profissional, negócio assim espantoso e o cara, vamos dizer, a coragem de falar isso, né, porque estava todo contente, né, uma puta indústria, um monte de gente, o cara chega e fala 'você está errado, você vai fechar', até logo e foi embora. Acertou em tudo, em tudo, tudo, tudo. Então, quer dizer, a gente sempre escutou muito, né. (Entrevistado07).

Este assunto do dia a dia influenciando na criação da estratégia aparece nestas citações, mas também está associado às conversas realizadas dentro da organização, ao que acontece no mercado, dentre outros. Este assunto é de particular interesse para nós e trataremos dele em um tópico mais à frente.

Para encerrar este item, apresentamos um quadro resumo dos envolvidos na criação da estratégia, na visão de nossos entrevistados<sup>49</sup>.

**Quadro 4 – Breve resumo dos atores que influenciam o processo de criação das estratégias na visão dos entrevistados**

<b>Envolvidos na criação de Estratégia</b>	
Quem faz Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cúpula da organização</li> <li>▪ cúpula com a matriz</li> <li>▪ cúpula com acionistas da organização</li> <li>▪ toda a organização</li> <li>▪ toda a organização em conjunto com a matriz</li> </ul>
Quem Influencia a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mercado</li> <li>▪ pessoas de diversos níveis da organização</li> <li>▪ filiais influenciando a matriz</li> <li>▪ estrutura das organizações</li> <li>▪ consultorias</li> </ul>
Outros Elementos que influenciam a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o dia a dia das organizações</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>49</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

## 4.2) SEÇÃO 2 - Algumas Questões Interessantes

Na seção 1 deste capítulo, falamos sobre o grande espaço conquistado pela ‘estratégia’ em nossas vidas, tanto organizacionais quanto fora dela. Esta primeira seção apresentou também a grande profusão de diferentes visões e entendimentos sobre a estratégia, tanto no que se refere ao ‘que é estratégia’, quanto ‘a como ela é criada’ ou ‘quem são as pessoas que a criam’. Este espaço conquistado pela estratégia e a existência de tantas diferentes visões sobre o assunto remetem a duas questões interessantes:

- i) porque a estratégia é tão importante?;
- ii) porque existem tantas diferenças de compreensão?

Nesta segunda seção do capítulo iremos nos concentrar em explorar estas duas questões. Como sempre, vamos buscar o que os nossos entrevistados dizem sobre o assunto para tentar nos ajudar no entendimento destes dois pontos.

### 4.2.1 Importância da Estratégia

A grande valorização do tema da estratégia dentro da organização e da academia, chama atenção para o porque deste fato. Por que se fala tanto em estratégia e por que isto ocupa tanto a mente do indivíduo organizacional? Isto nos remete a idéia de explorar a importância que nossos entrevistados atribuem ao tema da estratégia, qual o papel da estratégia na visão deles.

Analisando as entrevistas, fomos caminhando para destacar dois grupos de citações diferentes:

- i) o primeiro com uma visão que nos remete a uma visão mais clássica, mais tradicional da estratégia ; ii) o segundo remete a uma visão um pouco diferente, com menos enfoque nas organizações e maior enfoque nas pessoas.

#### A) Visão Clássica

Este primeiro grupo concentra a explicação da importância da estratégia em aspectos como: a necessidade de saber o que a organização deve fazer, a necessidade da organização ter um

rumo, a definir as atividades que serão realizadas, a definir a estrutura da organização, permitir que a organização chegue em algum lugar, e outras explicações assim.

Eu acho fundamental, não consigo imaginar uma organização de sucesso sem uma estratégia. (Entrevistado23).

Acho que é um dos principais pontos para tocar o negócio, para não falar o principal, é o principal. (Entrevistado02).

Vejamos algumas das explicações para a importância da estratégia relacionadas a este grupo:

i) definir o que a empresa vai fazer

Mas precisa sempre ter uma estratégia, precisa sempre ter um ponto a chegar. Se não você fica a deriva. Não faz o menor sentido. (Entrevistado01).

A importância é total, porque nas complicações do dia-a-dia, você pode se perder, se enterrar no dia a dia. Isso é porque as importadoras que eu acho que quebraram, porque não tinham uma visão de longo prazo. (Entrevistado03).

Para que as empresas tenham sucesso, elas têm que ter uma estratégia firme, com os vetores apontando aproximadamente na mesma direção, para que ela opere como se ela fosse eterna. Você tem que operar uma empresa como se ela fosse eterna, como se ela fosse durar para sempre, com o intuito de perpetuá-la e conseguir o melhor resultado, sob qualquer aspecto. (Entrevistado17).

ii) definir como a organização vai agir

Se você não tiver uma estratégia, você não tem como traçar o rumo da administração da sua empresa, porque você só pode definir alguns passos que você quer, o que você vai fazer amanhã, se você não tiver um objetivo maior, você não pode fazer nada sem um objetivo maior, então você tem que ter uma estratégia mínima, saber onde você quer chegar, o que você espera do seu negócio ou pra onde você quer ir pra você poder saber se você tem que comprar mais máquina, menos máquina, mais funcionário, se você tem que investir mais em propaganda, em publicidade, então mesmo que você não consulte nenhum órgão, nem nada, mas são coisas mínimas que você precisa pra você saber o que você vai fazer. (Entrevistado18).

iii) garantir a sobrevivência da empresa

É primordial para sobrevivência. Senão a gente não vai ter futuro, daqui 5 anos. (Entrevistado08).

Nos últimos 10 anos, nossa estratégia visa sobrevivência. (Entrevistado07).

iv) fazer a empresa andar para frente

Então sem estratégia, por mais simples que ela seja, você não consegue andar pra frente, ou você vai ficar patinando, dando volta em torno de si mesmo, eu não sei nem como é que é, ser empresário sem estratégia, eu não sei como é. (Entrevistado18).

E depois, você desenvolve uma estratégia, você imagina uma estratégia para que esse negócio caminhe. (Entrevistado17).

Então, se você não tem claramente uma estratégia de longo prazo, você se afunda no dia a dia. (Entrevistado03).

Este primeiro grupo parece associar de maneira direta a estratégia ao sucesso da organização: a estratégia é importante para que a organização seja bem sucedida, alcance aquilo que ela deseja, atinja seus objetivos. A contribuição da estratégia é claramente no âmbito de fazer com que a organização atinja seus objetivos.

Alguns entrevistados indicam uma importância para a estratégia também como uma 'ferramenta de marketing'. No nosso entendimento este aspecto da importância da estratégia se encaixa neste grupo clássico com uma pequena distinção. De fato, este aspecto encaixa-se em uma visão da importância da estratégia como algo ligado ao sucesso da organização, ao fato dela atingir os objetivos. No entanto, existe uma diferença. Neste aspecto a importância da estratégia está indiretamente ligada à organização, ela se liga na verdade aos clientes e especialmente aos acionistas. Neste aspecto, a estratégia não altera a organização, mas sim a percepção dos acionistas e dos clientes sobre a organização. Vejamos alguns depoimentos que apresentam este aspecto da importância da organização:

Com o processo cada vez mais de transparência para o mercado, as empresas que tenham ou não ações, que tenham visibilidade, o que importa hoje para as pessoas saberem algumas práticas que as empresas têm; eu acho que quanto mais clareza e comunicação para o mercado, a empresa tiver sobre sua estratégia, mais transparente ela vai ser e portanto, melhor cotada, melhor

considerada pelas pessoas. Eu acho que, claro, ninguém conta os segredos de alguns o como fazer né? Mas acho que o direcionamento estratégico mais amplo, por exemplo, estratégia de meio ambiente – posicionamento da empresa em relação ao meio ambiente – que é muito estratégico, isso tem que ter. (Entrevistado19).

O cliente precisa saber o ele espera do negocio. Quando você coloca estratégias, você acaba colocando valores seus, também. E aí, o cliente que vem sabe exatamente o que ele pode esperar daquilo. (Entrevistado10).

Particularmente de, talvez 20 anos, não, um pouquinho menos, vai, talvez uns 15 anos, 10 anos pra cá, bom, toda companhia aberta e obviamente o mercado americano é um mercado pra isso, passou a ter a seguinte situação: começou a haver um outro fenômeno que é o mercado, analistas e obviamente que acabam direcionando decisões que acionistas tomam, né, falam ‘vou ficar nessa ação, ou não vou’, né, começaram a perceber que você tem outros componentes aí no meio do história, não basta você só dar resultado, não basta você só ter um balanço bonitinho, você tem que mostrar que você tem foco naquilo que você faz, você tem que mostrar **que você tem uma estratégia que ao longo do tempo se mostra acertada, você tem que mostrar pra onde você está indo** e ser convincente do teu argumento do porquê que você está indo pra lá, você tem que mostrar que você tem uma administração de qualidade, você tem que mostrar que você tem plano de sucessão na empresa, né, porque? Porque é aí que entra a percepção de valor, aí o mercado começa a olhar você, sua empresa e fala ‘espera um pouquinho, esse cara tem um resultado brilhante, olha só o que eles estão falando que eles vão fazer, olha pra onde ele estão indo, é aqui que nós vamos, é aí que nós vamos’, e aí você tem uma apreciação daquela ação porque o mercado está acreditando naquilo, você está sendo convincente nisso, então você tem que mostrar, você tem que dar indicação e é por isso que essa estratégia de você estar o tempo todo sendo transparente, mostrando sua capacidade de gestão, mostrando a capacidade do seu corpo executivo, né, isso cria valor. (Entrevistado22, grifo nosso).

## **B) Visão de Impacto Pessoal**

Além deste grupo que aponta uma visão mais clássica para o papel e a importância da estratégia, encontramos um outro grupo de explicações, que trata menos a entidade organização e preocupa-se mais com os membros de dentro da organização. Na verdade, este grupo aponta que a importância da estratégia não está associada à organização diretamente. O objetivo não é dar um rumo para a organização, ou colocar a organização no caminho do sucesso, ou colocar o que a organização vai fazer, ou até garantir o sucesso da organização. Claro, estes podem ser objetivos indiretos. No entanto, o objetivo direto da estratégia está ligado com as pessoas, membros da organização; é alterar algo na vida das pessoas da organização. Enquanto na visão clássica, a estratégia age sobre a organização como entidade, nesta visão a estratégia age sobre os membros de dentro da organização.

### i) Orientar os membros

Uma das explicações para a importância para a estratégia seria relacionada ao papel de orientar os membros da organização sobre como agir. A estratégia seria importante porque ela permite que os membros da organização saibam o que fazer, sem isto, eles ficam perdidos, não têm como decidir, não sabem em que e como atuar. Vejamos alguns depoimentos:

Vejo quais as implementações nessa estratégia devo colocar e priorizar e fazer periodicamente para organizar meu trabalho, porque meu trabalho aqui é muito vago, no sentido de não ter um limite de onde acaba minha atribuição, então tenho que fazer isso para poder direcionar o que eu faço. (Entrevistado02).

Às vezes a gente também discute tática na reunião, ou então coisas específicas ou ações específicas como em qualquer área e sempre no final tomamos a decisão com base na estratégia e no final o assunto sempre foge da pauta mais sempre para o lado da estratégia. (Entrevistado02).

A idéia é que qualquer movimento operacional tenha uma crítica estratégica. Isso que nós estamos fazendo agora. Tem um suporte dentro da nossa estratégia? Ou estamos violentando a nossa estratégia, fazendo o que, de repente, a operação está exigindo? (Entrevistado05).

Eu acho que a [Empresa] é uma empresa que ela dá aos gerentes bastante autonomia, então, veja, apesar de ter um cargo gerencial, eu tenho bastante autonomia aqui dentro, e a estratégia que me guia a estar tomando essas atitudes coerentes com a estratégia, quer dizer, eu me sinto mais confortável assim, acho que é isso que te dá maior segurança pra você também ter essa autonomia, é meio um vai e vem. Acho que é bastante importante você ter isso bastante forte, porque a estratégia mesmo é uma tomada de decisões que pra nós é muito importante. (Entrevistado06).

Nesta visão, a estratégia é essencial para que os membros da organização possam saber como agir. Assim, a comunicação da estratégia é algo muito importante e é essencial que todos os funcionários a conheçam profundamente pois somente assim eles podem desempenhar as suas atividades.

Existem organizações que têm um foco muito grande na comunicação, investem pesadamente pra garantir que um grande número de funcionários tenha plena compreensão da estratégia, saiba de uma maneira clara, precisa como que essa organização está se movimentando e porque que ela se movimenta dessa maneira e qual é o seu papel na execução daquela estratégia. (Entrevistado22).

ii) fazer os membros mudarem

Outra visão da importância da estratégia é que o papel da estratégia é permitir que a organização mude. O papel da estratégia é fazer com que os membros mudem a maneira como atuam, ou como avaliam situações dentro da Organização.

É vocação. Isso é algo que fica na cultura da empresa... As pessoas são formadas assim. Para você ter outra forma de pensar, você teria que reformular tudo. Aí vem a estratégia. (Entrevistado10).

A função desse projeto estratégico é ele ir pra rotina, quando ele virou rotina ele deixa de ser projeto e você vai, dentro da organização, você vai implementando os processos que na verdade são estratégicos, as idéias estratégicas, que, enquanto idéia, você faz ela tomar formato e vai colocando na rotina. (Entrevistado04).

iii) tranquilizar os membros da organização

A função da estratégia também pode ser tranquilizar os membros da organização. Não saber o que está se fazendo, para onde a organização está indo é uma sensação desconfortável, nas palavras de um dos nossos entrevistados:

Tanto que no final do ano passado resultou do processo de planejamento estratégico de 2004... a necessidade de nós enunciarmos minimamente num determinado horizonte e que as pessoas pensassem, essa sensação de falta de ponto é desagradável, né? Nós tínhamos vontade de dar alguns estímulos, algumas macro indicações. (Entrevistado12).

iv) formar os membros

Outra visão apontada, é que a estratégia serve para formar os membros. A organização precisa que os membros atuem e se comportem de determinada maneira. Assim, a estratégia contribuiria para formatar a ação dos membros da organização. A estratégia seria utilizada para que os membros tivessem sempre claro a forma de comportamento que eles devem ter.

Ao você colocar aquele objetivo no âmbito de todos, todos procuram ver como aquilo lhe impacta e que quer dizer para ele. Então, a advogada diz: 'eu preciso' uma coisa que eu nunca tinha pensado, mas era natural ela pensar, em desenvolver relacionamento com os times jurídicos dos clientes. Então, a função de construir relacionamento com cliente não é só da equipe comercial. Foi traduzido pelo jurídico...e isso traz um sentimento, quer

dizer, as pessoas principalmente das unidades... nas equipes de combate, que são essas aqui, elas passam a ver na sua atuação a implicação com os objetivos finais da empresa. Trazem para sus mesas os objetivos maiores da [Empresa]. (Entrevistado12).

Um fator interno é que é uma forma de você reforçar perante os colaboradores que aquela realmente é a estratégia de sua companhia. Quer dizer no momento em que a companhia divulga, publica isso você reforça realmente que aquela estratégia é forte é válida. (Entrevistado23).

Eu acredito que se todo o resto da empresa conhecer, mesmo que cada um a sua maneira, conhecer a estratégia da empresa o resultado do trabalho de cada um pode ser melhor éé no alcance dos objetivos que foram definidos nessa estratégia, então éé quando a gente define lá em cima que cliente pra gente é uma coisa mais vital do que qualquer coisa e a gente cria padrões de ações do tipo na dúvida em como agir, age a favor do cliente determinadas coisas que fazem parte do nosso pensamento de atuação e se eu conseguir fazer com que isso chegue na cabeça, seja entendido, seja incorporado pelo manobrista eu vou ta, eu vou ta me aproximando mais da chance de conseguir alcançar os meu objetivos nesse trabalho. (Entrevistado11).

#### v) valorizar e envolver os membros

Outro papel desempenhado pela estratégia seria de valorizar os membros. A estratégia seria importante também para que os membros da organização sentissem uma percepção de valor para aquilo que a organização está realizando, e pelo que o membro realiza dentro da organização. Uma importância diretamente associada a esta é ‘envolver’ os membros da organização. O papel da estratégia estaria ligado, nesta visão, a gerar envolvimento - preocupação dos membros com a organização. A estratégia também serviria para garantir que todos os membros estivessem caminhando na mesma direção, agindo para o mesmo objetivo, todos estariam envolvidos no mesmo projeto, no mesmo entendimento do que a organização deve fazer e como deve agir.

Estas visões da importância da estratégia, como algo para valorizar ou envolver os membros da organização, podem estar associadas não apenas a estratégia, e seu conteúdo, mas também ao processo de construção da estratégia. Em geral, os entrevistados que apontaram esta importância para a estratégia fazem parte de organizações onde o processo de criação da estratégia é mais participativo.

[...] e eu acho que esses processos de discussão e de divisão de idéias, de objetivo de estratégia, de divisão e um pouco mais de demonstração pra toda empresa de que por trás desses trabalhos existem pensamentos, existem

organização e existem teorias eu acho que a gente vai tá emprestando – valorizando as carreiras e emprestando também um pouco mais de noção organizacionais e de formalização das carreiras, das tarefas das coisas. (Entrevistado11).

Você precisa ter uma estratégia porque sem ela você... como se tivesse cada um pra si, Deus pra todos, né, cada um vai pra um lado, né. (Entrevistado22).

Você tendo clareza, você tem as pessoas caminhando com a mesma direção. (Entrevistado10).

O que é legal é que quando as ações saíram dos colaboradores os superintendentes filtraram e mostraram quando foi aprovado, por exemplo aprovou na diretriz da medicina preventiva, quando volta o colaborador fica muito contente, é um fator motivador as ações que eles sugeriram serem aprovadas, daí saem um monte de projetos, monitoramento de internação, materiais especiais, gerenciamento de casos crônicos, medicina preventiva primaria, quer palestras, fidelização, indicadores de saúde, são um monte de projetos porque desta forma que foi feito parece que eles que fizeram o planejamento da estratégia, a estratégia da empresa. (Entrevistado15).

O que a gente quer é que, se ele se sente parte, que ele ajude, que ele incorpore isso na sua, na sua... Então, a [Empresa] tem uma cultura muito própria, que coloca as pessoas – não digo todo mundo e nem igualmente – mas busca pelo menos, e em grande parte atinge esse objetivo, de ter no conjunto de pessoas trabalhando na empresa este sentido de pertencer, este senso de pertencer. As pessoas encarando a empresa de uma forma semelhante à que elas encaram outros grupos aos quais também pertencem da sua igreja, da sua família, sou parte daquilo e estou preocupado com o destino daquilo. (Entrevistado12).

E isso foi movido, foi feito pelas contribuições das pessoas. E eu acho que o mais importante, foi todo mundo ter participado e ter trabalhado um pouco com esses conceitos, que não deixam de ser muito abstratos. Eu diria... mas sim fazer com que cada uma dessas estratégias, ou melhor, o contrário, com que cada funcionário, de alguma maneira, se enxergue ou dentro de todas as estratégias, ou dentro de alguma delas, como elemento vital. (Entrevistado05).

É o amálgama, é o que junta todo mundo. Não acredito, eu acho que realmente se a gente teve sucesso aqui nesses últimos anos, e o que fizemos em três anos, foi uma coisa bem legal, e não é discurso fácil isso. Eu acho que isso veio muito da contribuição de cada um. E acho que para você tocar cada um, você precisa fazer entender qual o sentido que ele faz para o todo. Esse sentido sempre está alinhado com o caminho da própria companhia. (Entrevistado05).

Este segundo grupo de explicações para a importância da estratégia centra-se na questão da estratégia atuando sobre os membros da organização e remete à questão da estratégia enquanto

prática social. Esta última visão da estratégia como algo que deve envolver os membros da organização remete a questão de Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) e em especial da estratégia como um palco para uma construção coletiva de sentido. (WEICK, 1995).

### **C) Visão de Estratégia como Espaço de Construção de Sentido**

Nesta visão de Weick, a estratégia seria um espaço para os membros da organização construírem sentido para aquilo que eles fizeram e para aquilo que eles estão fazendo. Neste momento, exploraremos alguns comentários do nosso grupo de entrevistados que se encaixam nesta visão da questão da Construção de Sentido dentro da Organização.

Alguns temas e comentários anteriores já indicavam alguns aspectos relacionados à Construção de Sentido dentro das organizações. Não havíamos chamado atenção para estes pontos, porque na verdade o objetivo não era este naquele momento. Agora, retomamos uma série de aspectos, como a questão do consenso, o sentido da estratégia como algo que vai sendo construído, a importância da estratégia como algo que gera envolvimento, para analisarmos alguns comentários sobre o ponto de vista da construção de sentido.

Diversos comentários de alguns dos entrevistados remetem a esta questão da Construção de Sentido. No entanto, nenhum dos comentários aponta tão diretamente para este assunto quanto os comentários dos Entrevistados 11 e 12. Retomando rapidamente o perfil dos entrevistados:

- i) O Entrevistado11 é sócio, junto com outras quatro pessoas, de doze empreendimentos no setor de serviços alimentícios, segundo ele os projetos foram surgindo aos poucos e de um projeto, se foi caminhando até que se chegasse a vários.
- ii) O Entrevistado12 é presidente de uma organização bastante particular, onde 75% dos funcionários são acionistas da empresa e apenas eles são acionistas. As decisões são tomadas em conjunto, a diretoria é eleita por mandato, e o processo de definição das estratégias é extremamente participativo.

Após retomarmos o perfil, passemos a olhar os comentários destes entrevistados, destacando trechos da conversa que remetem a questão da Construção de Sentido.

Weick (1995) aponta que a construção de sentido é algo retrospectivo que procura explicar a realidade, e os fatos ocorridos, com base em crenças e valores existentes, buscando assim dar sentido para aquilo que aconteceu<sup>50</sup>. Vejamos o comentário do Entrevistado11 quando questionado o que vem a sua cabeça quando se fala em estratégia ou quando questionado sobre ‘o que é estratégia’:

Quando você fala em estratégia ééééé...quando você fala em estratégia, eu penso na na, eu penso nana, na fundamentação das,das,das,, **na fundamentação das nossas idéias** ééé e no planejamento de como transformar essas idéias em, em, em prática em projeto, em negócio em ações. (Entrevistado11, grifo nosso).

É difícil né, é uma daquelas palavras assim com pequenas definições conceituais e tal, mas enfim, mas acho que no dia a dia a estratégia, estratégia pra mim é o planejamento da ação, é a ... acho que antes da estratégia vem toda uma parte de conceituação de filosofia, de atuação, de política, de linhas gerais e tal né isso é todo um bloco de pensamentos e idéias que tem que fazer parte de um negócio e de um projeto. Desse bloco, desse bloco de idéias, de pré-condições enfim, até a ação, tem uma discussão de como isso deve acontecer né que **pra mim essa ponte entre idéia, políticas e pré-condições entre a ação de fato é a estratégia.** (Entrevistado11, grifo nosso).

O Entrevistado12 parece apontar a necessidade de dar sentido para aquilo que estava acontecendo em determinado momento dentro da sua organização:

Há 3 anos nós tivemos um problema, ou melhor, tivemos uma circunstância, esse ambiente de instabilidade, incerteza que a gente coloca, colocava, e a gente via que não tinha uma, que vivia uma situação especial. ..., se vivia uma crise existencial que colocava em dúvida a nossa própria viabilidade. **E o debate girava muito em torno disso. Nesse momento, nesse tempo, nós não conseguíamos não definir um ponto, buscar uma analogia geográfica, não conseguia definir um ponto a ser buscado, eu conseguia definir um estado a ser conquistado.** Então nós, tendo consciência disso, como estávamos no meio de uma tempestade, não dá, nesse momento tem que abandonar qualquer pretensão de chegar a algum lugar. Tenho que me preocupar como eu estou: recolher as velas, desligar os motores, estará atendo a avarias para agir rapidamente, evitar que a água infiltre. Deixamos de nos preocupar para onde estávamos indo e passamos a pensar em como voltar. (Entrevistado12, grifo nosso).

---

<sup>50</sup> Importante salientar que para Weick o processo de criação de sentido não é apenas interpretativo da realidade, mas é ativo, ele constrói a realidade em que está inserido – conceito de enact.

Antes de seguir um pouco mais com a análise dos comentários, vamos retomar rapidamente alguns conceitos de Weick(1995), lembramos que o autor aponta<sup>51</sup>:

- i) sete propriedades para a construção de sentido: fundamentada na construção de identidade, retrospectiva, decreta ambientes sensíveis, social – envolve a construção social da realidade, é contínua, é focada e baseada em deixas extraídas da realidade; e é pautada mais pela plausibilidade do que pela precisão;
  - ii) o choque como fonte geradora da construção de sentido, seja o choque gerado pela ambigüidade, ou pela incerteza;
  - iii) a construção de sentido usa como recursos para o processo: ideologia, paradigmas, premissas, teorias de ação, tradição e histórias;
  - iv) processo para criação de sentido é um processo de associação entre crenças e ações por meio de amarrações socialmente aceitas. Este processo pode ser iniciado pelas crenças e se formalizar por meio da argumentação, ou de acerto de expectativas. O processo pode também ser iniciado pelas ações e ser conduzido por compromisso, ou manipulação. (WEICK , 1995)
- Frente a estes conceitos, vamos levantar alguns trechos da conversa com os Entrevistados 11 e 12 que se relacionam com alguns destes pontos colocados por Weick.

### **Propriedades da construção de sentido**

#### **i) social**

Os trechos abaixo apontam para a questão da construção social da realidade. Os membros da organização envolvidos no processo procuram juntos compreender a realidade em que estão inseridos, de maneira conjunta eles tentam entender o que está acontecendo e assim chegam a um acordo sobre a realidade, eles criam a realidade social em que estão inseridos:

Então é normalmente as idéias, as idéias de um plano mais estratégicos elas sempre são debatidas, elas sempre nascem da cabeça de um dos sócios ou de alguém dentro da, dentro da, da nossa, da nossa estrutura do nosso trabalho e essa idéia na verdade ela é, ela é, ela é jogada formalmente num fórum que a gente tem de terça-feira a tarde, ela é colocada prum debate entre os cinco sócios né pra ver si, si se essa idéia alcança, alcança eco e normalmente a gente como são idéias que mexem com questões estruturais e muitas são questões estratégicas grandes a gente tenta buscar até um consenso de que é importante pensar sobre aquilo, se aprofunda e é transformar aquilo numa estratégia em um projeto ou em alguma coisa, alguma coisa desse tipo. (Entrevistado11).

---

<sup>51</sup> Para maiores detalhes, consultar o capítulo III deste trabalho.

A partir de 8 dimensões, que nós chamamos de dimensões estratégicas – o conceito é diferente, mas até na minha ação de comunicação interna eu chamo assim: dimensões, perspectivas; elas estão mais ligadas a como nós nos vemos organicamente. (Entrevistado12).

Tem um que é um pouco mais, um pouco mais acadêmico, vamo dizer, lê um pouco mais sobre negócios se atualiza pararam e joga determinadas idéias. Tem um que gosta de pesquisa mais. Tem gente que gosta mais de olha pro mercado comparar com o exemplo que existem aí a gente joga na mesa e não sei o que e tal. Mas a construção é muito, **cada um vai jogando as suas visões e suas impressões aí chega uma hora e uma visão dominante vai se formando aí todo mundo fala ‘concordo que é por aí’, a gente fecha o papo.** (Entrevistado11, grifo nosso).

## ii) retrospectiva

Acontece olhando o passado, olhando o que já passou.

Uma diferença grande que eu noto na nossa maneira de pensar, na estratégia de planejar as coisas. A gente é muito movido, normalmente o ponto inicial de qualquer coisa, é a idéia de uma projeto de uma nova casa de um novo projeto que alguém traz e todo mundo se apaixona, aí quando a gente vê aquele negócio já meio que ta dentro da, da empresa, iai é quase que naturalmente também, **depois que a gente, às vezes, até já começou o projeto já começou a pensar ou, às vezes, já até alugou o ponto a gente pega e começa a questionar** – lógico que todo mundo se apaixonou, todo mundo tem a filosofia da empresa e se as minhas estratégias estão bem definidas é muito difícil a gente pega e incorporar naturalmente intuitivamente a gente não incorpora o projeto que seria esdrúxulo em relação a tudo que a gente já discutiu até hoje, mas primeiro vem a intuição de que aquele projeto é legal e a paixão por uma idéia que a gente gostaria de realizar e aí depois aos poucos a gente vai discutindo e vendo – pô e legal mesmo né porque se vê que essa idéia ela tem estrategicamente ela se enquadra de uma maneira bacana.. (Entrevistado11, grifo nosso).

## iii) decreta os ambientes percebidos

Esta propriedade é interessante e dificilmente é encontrada com clareza no depoimento de nossos entrevistados. No entanto, alguns comentários apontam indícios de que os membros da organização geram as sensações do ambiente em que estão para que estas se adaptem às crenças que eles possuem e para que assim eles possam associá-las às ações.

Aí chega uma hora que o projeto tá tão na cabeça e na vontade e tá tão desenvolvido que a gente fala ‘não nós temos que fazer isso daí né’ e aí depois de uns seis meses a gente começa a olhar número, sondar o tamanho do mercado e tal né, e é engraçado, é caótico e não é tecnicamente falando é lógico que não é perfeito, não é redondo. (Entrevistado11).

E a abertura desse seminário, a palestrinha inicial, fui eu falando esses 8 macro objetivos estratégicos, construímos a partir de um fundamento, eu levei uma hora e meia,

[...] os nossos objetivos estratégicos, mas tinha que haver fundamentação, tinha uma história, colocada no contexto do quer as pessoas não estavam vendo aquilo pela primeira vez, mas elas viram, talvez pela primeira vez, formalizado, resumindo, resumido e escrito de uma forma de frase te apresentei aquilo, depois mandei por e-mail e falei: ‘agora eu quero’ – a linguagem é muito importante, valoriza muito –... ‘contribuam’ Também recebi dezenas de contribuições, no sentido de fazer com aquelas frases traduzissem de forma própria, inspirada, o que a gente tava querendo. (Entrevistado12).

#### iv) focada e baseada em deixas extraídas do ambiente

As pessoas escolhem os extratos do ambiente e com base nestas deixas extraídas é que o processo de construção de sentido acontece.

Falei para você que nós construímos metade das [tipo de industrias] que o Brasil fez há 4 anos atrás. Pergunte agora quantas [tipo de industrias] o Brasil está construindo? Nenhuma! Parou! ... nada de investimento. Portanto, é **preciso montar uma estratégia que lide com isso**, que incorpore isso à discussão que os rumos que a [Empresa] vai tomar, seguir. É parte do dia a dia da empresa, é coletivo. (Entrevistado12, grifo nosso).

Eu acho que os subsídios que alimentam essas funções são basicamente a experiência e a visão individual de cada um. (Entrevistado11).

Na verdade a gente não tem muito, diferentemente da empresa grande também, a gente não tem muito instrumento de, não investe muito em instrumentos formais de pesquisa e de avaliação e de de, de potencial essas coisas, principalmente de pesquisa de mercado que nos não temo nada é a gente no fundo o feeling é o input, feeling, intuição e vontade é o input grande e depois **a gente vai fazendo checagens com que a gente tem de aparente ou que a gente consegue ler ou que a gente consegue pesquisar com um pouco mais de facilidade** e quase que com informalidade né e aí vai. (Entrevistado11, grifo nosso).

### v) baseado na construção de identidade

O trecho abaixo foi citado anteriormente, mas destacamos um aspecto que chama atenção para esta questão da construção de identidade. O entrevistado parece apontar que quando as coisas não fazem sentido para a empresa, ela deixa de saber quem é, ela começa a perder a sua identidade.

Há 3 anos nós tivemos um problema, ou melhor, tivemos uma circunstância, esse ambiente de instabilidade, incerteza que a gente coloca, colocava, e a gente via que não tinha uma, que vivia uma situação especial. ... **se vivia uma crise existencial que colocava em dúvida a nossa própria viabilidade.** E o debate girava muito em torno disso. Nesse momento, nesse tempo, nós não conseguíamos, não, definir um ponto, buscar uma analogia geográfica, não conseguia definir um ponto a ser buscado, eu conseguia definir um estado a ser conquistado. (Entrevistado12, grifo nosso).

Outros trechos também remetem à questão da identidade

Enfim, montaram uma sociedade absolutamente original. Desde aquela época. A Carta de Princípios hoje é fácil de se encontrar em qualquer parede. A gente nem põe na parede para não vulgarizar essas coisas. Mas a Carta de Princípios da [Empresa] ... a carta de Campos do Jordão, foi escrita em 1970 e é a mesma. **Lá a gente diz quais são as nossas crenças básicas, qual é a nossa razão de ser, quais são nossos objetivos estratégicos. Isso define o caráter da empresa;** os objetivos estratégicos permanentes têm que ser respondidos lá. A gente diz lá por exemplo, que a gente gosta de fazer coisas bacanas. A linguagem não é exatamente essa, mas a gente gosta de fazer coisas bacanas. (Entrevistado12, grifo nosso)

### vi) pautada pela plausibilidade

Além de mostrar o componente de retrospectiva, o trecho abaixo apresenta também indícios de que a estratégia envolve a plausibilidade, nas palavras do nosso entrevistado.

[...] iai é quase que naturalmente também, depois que a gente, às vezes, até já começou o projeto já começou a pensar ou, às vezes, já até alugou o ponto a gente pega e começa a questionar – lógico que todo mundo se apaixonou, todo mundo tem a filosofia da empresa e se as minhas estratégias estão bem definidas é muito difícil a gente pega e incorporar naturalmente intuitivamente **a gente não incorpora o projeto que seria esdrúxulo em relação a tudo que a gente já discutiu até hoje,** mas primeiro vem a intuição de que aquele projeto é legal e a paixão por uma idéia que a gente gostaria de realizar e aí depois aos poucos a gente vai discutindo e vendo – pô e legal mesmo né porque se **vê que essa idéia ela tem estrategicamente ela se enquadra de uma maneira bacana**[...] (Entrevistado11).

No final do ano passado nós enunciamos para cada uma dessas dimensões o que nós reconhecíamos como sendo os nossos principais desafios. Não sabíamos dizer quais os nossos principais objetivos, mas sabia dizer quais eram nossos principais desafios. Isso foi construído a partir de um processo mais ou menos estratégico, de muito debate [...]

O fato é que de uma forma que se desenvolve através de um processo, de uma dinâmica de rede, caótico, no sentido de que não está estruturado, desordenado, mas claramente convergente. Esse processo permitiu que em meados de junho/julho aqueles desafios estivessem como que sintetizados, no sentido químico da palavra, da síntese, ou convergido para objetivos estratégicos. Eles amadureceram. Eles ganharam nitidez, distância, estado futuro. Aí em soube, a [Empresa] sabia, não fui eu que... da minha sala e com um chapéu de mago, falei assim agora eu vou ..... estava caindo de maduro. Se a gente fosse conversar talvez não soubesse expressar com clareza, mas as pessoas reconheciam, tinha amadurecido, tinha sido forjado (acho que forjar é uma palavra adequada também) para cada uma daquelas dimensões um objetivo estratégico, um.. alguma coisa que a gente queria chegar. (Entrevistado12).

## **Alguns Outros Aspectos da Construção de Sentido**

### **i) Situações que geram a Construção de Sentido**

Como Weick (1995) aponta, o choque é um momento para despertar a construção do sentido, embora o processo esteja ocorrendo continuamente. Isto ocorre, porque o choque propicia que o sentido até então utilizado para explicar o ambiente seja rompido, com isto é preciso iniciar o processo de uma nova construção de sentido. Para o autor, este início pode ser ocasionado tanto por uma situação de ambigüidade – onde os sinais apontam percepções contraditórias, quanto por situações de incerteza – não se consegue prever e entender o que está acontecendo.

O trecho abaixo aponta um momento de incerteza na organização do Entrevistado12 e a visão dele da necessidade de se dar sentido para o que estava acontecendo:

Tanto que no final do ano passado resultou do processo de planejamento estratégico de 2004 – [...]– a necessidade de nós enunciarminos minimamente num determinado horizonte e que as pessoas pensassem essa sensação de falta de ponto é desagradável, né? Nós tínhamos vontade de dar alguns estímulos, algumas macro indicações. (Entrevistado12).

[...] mas é claro que a gente tava caminhando, fazendo coisas, negócios, seguindo, mas não estava claro. **Olhava prá frente e era muito incerto**, prá cá parece que não dá, essa porta se fecha, ali tem um precipício na frente; não via o grande... a neblina era tanta e a turbulência era tanta que a gente tinha que olhar o aqui e o agora e pronto. Então, nós ficamos durante algum tempo assim. Tanto que no final do ano passado resultou do processo de planejamento estratégico de 2004 [...] **a necessidade de nós enunciarmos minimamente num determinado horizonte e que as pessoas pensassem essa sensação de falta de ponto é desagradável**, né? Nós tínhamos vontade de dar alguns estímulos, algumas macro indicações. A partir de 8 dimensões, que nós chamamos de dimensões estratégicas. (Entrevistado12, grifo nosso).

## ii) Conteúdos para criar a Construção de Sentido

A filosofia da empresa, que pode ser vista como sua ideologia, ou como as premissas em que se baseia, podem servir de conteúdo para referenciar a construção de sentido.

Pô, vamos fazer uma coisa de sanduíche com a nossa pegada com o nosso approach e tal tentar fazer uma coisa mais brasileira, mais divertida, mais ao mesmo tempo buscando raízes mais tradicionais, o comércio tradicional que é muito da filosofia do nosso trabalho e tal e a gente começou achar essa idéia incrível enfim, daí naturalmente alguém vai viajar trás alguma coisa e todo mundo passa a olha, quando vê virou um projeto né. (Entrevistado11)

## iii) Processo para gerar a Construção de Sentido

Weick (1995) aponta que o processo de construção de sentido envolve associar crenças com as ações por meio de uma ligação socialmente aceita, que é a unidade de sentido. O trecho abaixo já foi anteriormente citado para mostrar exatamente esta clareza de preocupação com a construção de sentido. No entanto, trazemos o texto novamente para mostrar a questão da argumentação neste processo de unir crenças com ações:

É difícil né, é uma daquelas palavras assim com pequenas definições conceituais e tal, mas enfim, mas acho que no dia a dia a estratégia, estratégia pra mim é o planejamento da ação, é a ... acho que antes da estratégia vem toda uma parte de conceituação de filosofia, de atuação, de política, de linhas gerais e tal né isso é todo um bloco de pensamentos e idéias que tem que fazer parte de um negócio e de um projeto. **Desse bloco, desse bloco de idéias, de pré-condições enfim, até a ação, tem uma discussão de como isso deve acontecer né** que pra mim essa ponte entre idéia, políticas e pré-condições entre a ação de fato é a estratégia. (Entrevistado11).

## Alguns comentários finais sobre Construção de Sentido

Podemos perceber nos comentários acima, uma série de componentes relacionados a estratégia como construção de sentido. Esta perspectiva apareceu com muita clareza e de maneira bastante consistente tanto na análise das conversas com o Entrevistado12, quanto com o Entrevistado11. No entanto, este tema surgiu, às vezes de maneira menos estruturada, em trechos de conversa dos diversos outros entrevistados. Aqui apresentamos alguns trechos:

[...] mas a gente tem que discutir várias coisas, temas em aberto e acaba surgindo espontaneamente uma estratégia que parece ser mais lógica que é um consenso para os três mas na verdade quem sempre dá o maior direcionamento é o meu pai. (Entrevistado02).

Como que a gente vai pegar o nosso dia-a-dia, juntar todos os acontecimentos, todas as coisas que tem pra fazer e vislumbrar lá na frente uma oportunidade que você possa transformar, né? Acho que esse é o pensamento estratégico, pegar o dia-a-dia, jogar lá na frente, pra conseguir alguma coisa e pegar este... isto que você conseguiu e implementar na rotina. (Entrevistado04).

Na medida em que você acredita, de que a estratégia é uma hipótese, que é um caminho único, o processo está em frente. Tem que ser contínuo, tem que ser crítico, criativo, em larga escala, e no fundo, você tem que consultá-lo. No fundo, uma orientação voltada à estratégia, é uma organização que só faz constante psicanálise. É isso. Ela vive, o tempo todo, as suas incoerências e procura mantê-las dentro de um range aceitável. (Entrevistado05).

Eu acho que isso veio muito da contribuição de cada um. E acho que para você tocar cada um, você precisa fazer entender qual o sentido que ele faz para o todo. Esse sentido sempre está alinhado com o caminho da própria companhia. (Entrevistado05).

A gente tem todos esses dados que são colocados ali pra discussão, então é um dia, às vezes dois dias, que nós ficamos ali discutindo em cima de números e dali a gente tenta levantar os mais alarmantes, ou os mais alarmantes, mais satisfatórios e aí a gente vai construindo um pensamento. (Entrevistado06).

Aí você não vai fazer um negócio, só para um cara, vir deslizar na montanha russa.. Temos que ter esse cuidado.  
[...] Para não fazer alguma coisa que não tenha sentido. Nunca. (Entrevistado10)

#### D) Implementação e Estratégia.

Encerrando esta questão do papel e da importância da estratégia para os nossos entrevistados, trazemos o comentário de dois entrevistados que apontam a importância da execução da estratégia como sendo maior do que da estratégia em si. Vejamos os comentários:

Mas tão importante, ou mais, do que a estratégia em si é a execução da estratégia, né, não adianta nada uma estratégia brilhante se você não consegue executá-la, nada adianta você ter uma estratégia brilhante se você não é capaz de executá-la com qualidade, executá-la com qualidade é como é que você organiza todos esses recursos, e via de regra o recurso mais complicado são os recursos humanos, como é que você consegue alinhar isso dentro da sua estratégia pra você de fato entregar bem, fazer um bom execution. **Provavelmente o foco dessa organização o tempo todo, mais do que na estratégia em si, é na execução. O credo é: você tem que ser muito bom na execução, se você for muito bom na execução, a menos que você escolha um caminho absolutamente equivocado, que não tem como acontecer um caminho absolutamente equivocado numa organização dessa natureza**, ela é muito poderosa e muito rica e muito forte pra se ver numa situação sem saída, sem volta, sem alternativa, **então o que acaba pesando de fato é a execução**, sempre executa de uma maneira absolutamente eficaz, eficiente, né, o famoso [...] , né, que é o... todo executivo de uma companhia dessa natureza sonha o tempo todo. (Entrevistado22, grifo nosso).

As corporações têm buscado cada vez mais ter estratégias, do ponto de vista da grande corporação, mais simples. Por que toda estratégia que seja muito complexa, acaba dificultando muito a sua implementação, então elas são mais genéricas , mais abrangentes e mais simples. Se você entrar no site de grandes companhias, a maioria você vai ver que esta escrito lá qual a visão e qual é a estratégia, mas dali você fala, como eu faço isso, acho que entra o passo seguinte eu acho que isto está nas mãos dos executivos sim , que isso decupa **a implementação na implementação dela, ai é o ponto chave** que é muito mais sigiloso, tudo. (Entrevistado23, grifo nosso).

É que é extremamente importante toda a companhia tem de certa forma [estratégia], ela pode não estar clara mas existe, agora o grande fator de diferenciação é o fator humano, de como as pessoas interpretam aquela estratégia, e trabalham na sua implementação, o que esta no papel vale muito pouco, do ponto de vista de estratégia, a qualidade da implementação que é basicamente dependente de pessoas é o fator fundamental. (Entrevistado23).

Estes dois entrevistados, pertencentes a grandes grupos internacionais, defendem que o segredo do sucesso é a execução e não a estratégia. De maneira especial, o Entrevistado22 aponta que o essencial é que as pessoas executem bem seu trabalho e que a organização faça as suas atividades com eficiência e qualidade. Para ele, o caminho e até menos importante, ele

parece dizer que: ‘todos os caminhos levam a Roma’, qualquer caminho minimamente coerente, se bem executado, trará sucesso para a organização. Neste conceito, qual é então o papel da estratégia? Para que serve formular e se ter, e se divulgar uma estratégia? Deixamos aqui uma hipótese para reflexão, sobre o qual não iremos nos aprofundar. O papel da estratégia é ajudar a implementação, ajudar o ‘execution’. As pessoas precisam trabalhar bem, e uma estratégia formulada dá sentido para o trabalho que elas estão realizando, ajuda-as a estarem determinadas a cumprirem o seu papel. Nesta visão, menos a implementação serve à estratégia, e mais a estratégia serve à implementação.

Tratamos de tentar levantar, neste item do capítulo, o papel e a importância da estratégia para nossos entrevistados. Iniciamos, utilizando os depoimentos deles próprios, para apresentar uma visão do papel da estratégia que nos pareceu mais clássica e tradicional. Depois, apresentamos, também pelas palavras dos entrevistados, uma visão do papel da estratégia mais associado às pessoas do que à organização. Por fim, com base na visão de Weick, levantamos componentes da estratégia como uma construção de sentido - como algo que procura dar sentido para os membros das organizações – com trechos das conversas das nossas entrevistas.

Antes de explorar uma nova questão, encerramos este item do capítulo, com dois quadros resumo, que destacam a visão dos entrevistados sobre o papel da estratégia e que mostram os elementos de construção de sentido encontrados nas entrevistas<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

**Quadro 5 – Breve resumo da importância da estratégia na visão dos entrevistados**

<b>Papel da Estratégia na visão dos entrevistados</b>		
Visão mais clássica	Papel associado à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o que a empresa vai fazer</li> <li>▪ definir como a organização vai agir</li> <li>▪ garantir a sobrevivência da empresa</li> <li>▪ fazer a empresa andar para frente</li> <li>▪ ferramenta de marketing</li> </ul>
Visão de Impacto Pessoal	Papel associado aos membros da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ orientar os membros</li> <li>▪ fazer os membros mudarem</li> <li>▪ tranquilizar os membros da organização</li> <li>▪ formar os membros</li> <li>▪ valorizar e envolver os membros</li> </ul>
	Destaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégia como espaço de construção de sentido o dia a dia das organizações</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que importa é a implementação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 5b. – Breve resumo de elementos de construção de sentido encontrados**

<b>Estratégia como construção de Sentido</b>	
Propriedades da construção de sentido encontradas nos depoimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ social</li> <li>▪ retrospectiva</li> <li>▪ decreta os ambientes percebidos</li> <li>▪ focada e baseada em deixas extraídas do ambiente</li> <li>▪ baseado na construção de identidade</li> <li>▪ pautada pela plausibilidade</li> </ul>
Outros aspectos da construção de sentido encontrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ incerteza como situação que gera construção de sentido</li> <li>▪ filosofia como algo que dá base à construção de sentido</li> <li>▪ argumentação como processo para ligar crenças a ações e gerar construção de sentido</li> </ul>
Comentário adicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementação é mais importante do que qual a estratégia.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2) Diferenças de Visão sobre Estratégia.

A outra pergunta que nos interessa está associada à descoberta de diferentes visões e entendimentos para o tema da estratégia, na análise das conversas com nossos entrevistados. Encontramos diferentes utilizações para o termo estratégia, distintas explicações para a definição da estratégia, e para o processo de criação da estratégia dentro das organizações. Não nos restringiremos a analisar questões que influenciam apenas nas visões e entendimentos distintos da estratégia e seu processo de criação, também analisaremos alguns pontos que apontam para diferenças para o resultado, o conteúdo<sup>53</sup> da estratégia. Esta questão remete diretamente à abordagem sistêmica da estratégia (WHITTINGTON, 1993) e novamente à questão da estratégia enquanto prática social (WHITTINGTON, 2002).

Estes dois conceitos apontam para a necessidade de se entender o contexto social, o entorno, em que a estratégia está inserida. Exploraremos, portanto, alguns aspectos sociais relacionados à questão da estratégia, da suas definições e da sua criação dentro das organizações dos nossos entrevistados. Destacaremos dentro das conversas analisadas alguns trechos em que os entrevistados, intencionalmente ou não, fazem referência a aspectos sociais em geral e a algumas questões sociais que interferem no entendimento, na criação e no conteúdo da estratégia em suas organizações.

Os nossos próprios entrevistados apontam a existência de uma grande diversidade entre as visões da estratégia e entre os métodos para se criar uma estratégia:

As organizações, primeiro, enxergam a estratégia de maneiras mais diversas possíveis, então uma grande dificuldade que você vai ver não vai ter uma definição clara de estratégia. Não existe clara do ponto de vista de organização muitas vezes. Porque eu acho que organização pode até ter um entendimento de uma estratégia, mas varia muito da interpretação de seus líderes. (Entrevistado23).

---

<sup>53</sup> Estamos chamando de conteúdo da estratégia, o resultado final do processo de criação da estratégia. O conteúdo é a estratégia da organização em si, independente da maneira pela qual tenha sido criada e do que signifique para cada entrevistado.

Bem, o que eu acho sobre estratégia? O Gary Hamel tem uma frase muito interessante: ele diz o seguinte: não existe uma teoria sobre criação de estratégia, não existe. As consultorias e a própria academia, as pessoas que escrevem sobre estratégia elas procuram estruturar ou ter ferramentas que organizem o conteúdo dessa estratégia. Apenas isso, que mostram, que ajudem a analisar, que ajudem a empresa a se entender, que ajude a empresa a se posicionar no mercado. Agora, a estratégia em si, o coração dela, é um processo imaginativo, um processo de criação, isso é inato do ser humano e isso está ligado a uma série de aspectos particulares de cada um, dos executivos das empresas, das histórias. (Entrevistado19).

Estes dois trechos mostram que os próprios entrevistados reconhecem esta dispersão de entendimentos ligados ao tema da estratégia. Vamos agora analisar alguns comentários que sugerem motivos para esta dispersão. Dentro deste conceito de estratégia como prática social iremos analisar alguns componentes do contexto social que podem influenciar a percepção da estratégia, tais como: a formação do estrategista e seus gostos pessoais, cultura ou filosofia da organização, influências da academia e consultoria e o dia a dia interferindo na estratégia. De maneira geral, os entrevistados fazem referência a estes aspectos provocando interferência nos conteúdos da estratégia, e também na visão e no entendimento tanto do que é estratégia, quanto da sua importância e de seu processo de criação.

#### **i) História Pessoal e Experiências Anteriores dos Entrevistados e Membros da Organização.**

Um primeiro aspecto que surgiu na análise das entrevistas é a relação entre a estratégia e a formação e experiências anteriores dos membros da organização. Experiências profissionais em outras empresas, experiências acadêmicas, história pessoal, dentre outros, são importantes para a determinação e entendimento das estratégias nas organizações.

Este entrevistado coloca o quanto os livros que seu pai (dono e grande estrategista da empresa, segundo o entrevistado) influenciam na sua visão, como ele (pai) enxerga a estratégia.

No caso do meu pai tem uma coisa interessante por que ele sempre foi fascinado por escola militar, e nos últimos dez, quinze anos por Napoleão, então ele lê tudo que se pode imaginar sobre esse assunto , conhece tudo e eu acho que ele usa muitas coisas, encara muito da estratégia como um general, como um estrategista de guerra por que ele entende e gosta desse assunto é um *hobby* dele esse assunto então em vários momentos acho que ele aprende sobre estratégia , também com batalhas e como Napoleão fez , como Hitler fez , como Churchill fez entendeu , como eles erraram ,como eles acertaram, acho que são coisas bem presentes no pensamento dele. (Entrevistado02).

Este entrevistado também coloca importância para a experiência, como subsídios para formar a estratégia:

Eu acho que os subsídios que alimentam essas funções são basicamente a experiência e a visão individual de cada um. (Entrevistado11).

O Entrevistado abaixo aponta como usa experiências anteriores para definir a estratégia da empresa em que atua:

Quando eu fui pra lá, eu levei experiência do [OutroBanco], e aí eu já comecei tentar buscar um foco, definir um foco de mercado e comecei a definir, por exemplo, o que interessava e o que não interessava, quer dizer, não adiantava ser um banco, vamos dizer, sem foco nenhum porque você não era bom em nada. (Entrevistado16).

A história pessoal também é fonte para influenciar o resultado da estratégia na visão destes dois entrevistados.

Existem empresas com o mesmo perfil, buscando a mesma coisa. Mas você personaliza, uma empresa destas é muito a cara de quem conduz, de que tem toca ela. Então, a forma de ser, o dia a dia, é completamente diferente de outras empresas. Completamente, Não to dizendo nem que melhor, nem que pior. Eh É Diferente. Porque é a cara das pessoas que conduzem ela, e as pessoas são diferentes, por natureza. (Entrevistado01).

Nós temos um grande respeito pelo produto, eu acho que uma coisa que ajudou muito a [Empresa] é que eu tenho toda uma história, são 37 anos trabalhando com máquinas, e no ramo de máquinas, são sempre os mesmos clientes. Poucos, e então, se você perde um cliente, você demora uma geração, às vezes, para você recuperar. Eu tenho filho, que vai vender uma máquina para o filho daquele cara.... Então, o que acontece? Nós temos um gigantesco respeito pelo cliente. (Entrevistado03).

A visão do Entrevistado08 indica uma questão muito interessante. Segundo ele, as pessoas podem ser treinadas para ter uma visão da estratégia, e para agir estrategicamente. Caberia perguntar sobre qual visão da estratégia eles estariam sendo treinados, e o que exatamente significa agir estrategicamente.

Mas é divertido, quando você faz isso, porque depois de um certo tempo, você percebe que as pessoas começam a raciocinar. Elas começam a enxergar. É só uma falta de hábito. De pensar desta forma. **Você pode ser treinado para ter essa visão, é uma questão de treinamento inicial, e depois uma certa disciplina**, mas pelo menos nós estamos na fase em o pessoal está consciente. Está começando a raciocinar. Mas não que a gente tenha um planejamento ou um raciocínio estratégico, ou que a gente tenha uma estratégia tão aprimorada, até porque nós somos uma empresa familiar, 100% nacional, então, o que a gente faz, somos nos mesmos que estamos buscando, inovando, fazendo, trazendo um consultor, é diferente de uma multi nacional, que eventualmente já trás um pacote, bom, vocês têm que fazer isso, isso, tudo formatadinho. (Entrevistado08, grifo nosso).

Estes comentários acima indicam a visão dos nossos próprios entrevistados sobre aspectos sociais que influenciam a estratégia. De maneira especial, eles apontam a influência destes aspectos no resultado da estratégia e no modo de construir estratégia. O Entrevistado02, no entanto, aponta que o próprio entendimento da estratégia é influenciado por questões pontuais.

Aqui os entrevistados apontaram os aspectos que influenciam as estratégias. No entanto, muitas vezes eles não necessariamente percebem influências. Abaixo apontamos três casos de explicações sobre o tema da estratégia, e algumas características pessoais que poderiam ajudar na determinação desta visão. Não foi realizada nenhuma análise específica para se identificar a existência ou não de relações. No entanto deixamos aqui a hipótese, para apreciação do leitor, e para futura pesquisa.

O primeiro caso é de um entrevistado que passou por dificuldades muito grandes, nas suas palavras, ele tinha muito e perdeu quase tudo, teve que vender, a empresa quase faliu. Lembremos a sua visão sobre o processo de criação de estratégia na sua organização:

Então isso tudo foi sentado numa mesa, foi conversado, baseado na experiência anterior e foi traçado assim, mas assim, sem grades estudos, né, é um feeling muito no feeling, no sentimento da experiência anterior, esse feeling também não é, ele não cai do céu, o feeling é a surra, pela porrada que a gente leva, tudo o que a gente tomou cacetada a gente não faz de novo,

então a gente vai, a gente se guia pelo erro do passado, então não fazer, não cometer mais o erro. Eu diria pra você que o que mais direciona nossa estratégia é não cometer os erros que já foram feitos Eu diria pra você que o que mais direciona nossa estratégia é não cometer os erros que já foram feitos. (Entrevistado18).

O segundo caso que nos pareceu interessante é do Entrevistado17:

Independentemente dos nomes que você dê e como você estrutura essa estratégia de aprovação dessa estratégia e depois a operacionalização dela, o importante para que você tenha sucesso, e daí a importância da estratégia, é saber que o orçamento é a peça resultante desse processo. Muitas empresas encaram o orçamento como o início de um novo ano. Não é. Um orçamento é resultante desse processo. Depende da divisão, da divisão da empresa, da estratégia, da tática, depois você começa a passar para a área tática, você começa a passar para o orçamento. Ele é resultado desse processo. Isso é importante saber. Talvez poucas empresas façam isso consistentemente, com essa consciência. Isso é importante saber. (Entrevistado17).

Nenhum dos outros entrevistados colocou tamanha importância para a questão do orçamento. O tema chegou a surgir em outras entrevistas, mas de maneira marginal. A história pessoal deste entrevistado está ligada ao mundo financeiro e econômico. Este entrevistado era Diretor Financeiro/ Econômico de uma grande empresa nacional, e, uma das suas grandes responsabilidades era realizar e coordenar o orçamento da empresa.

O último caso já foi apontado anteriormente quando falamos sobre definições de estratégia. Retomamos este depoimento novamente porque nos pareceu bastante relevante. O Entrevistado indica o seguinte entendimento pessoal sobre estratégia:

Eu acho que estratégia, ela é uma vontade de mudança e uma aptidão das pessoas de implementar essa mudança. Eu acho que é basicamente isso [...] Então, você pergunta ‘o que é estratégia?’. Estratégia pra mim acho que é a capacidade, a vontade e a capacidade das pessoas de implementar uma mudança. (Entrevistado14).

A história pessoal deste entrevistado, dentro da própria organização, remete a uma experiência envolvendo um esforço frustrado para implementar ‘mudanças estratégicas’ dentro da sua área. A hipótese de que esta experiência tenha ajudado a determinar a sua visão sobre estratégia nos parece fazer muito sentido. A dificuldade que ele teve com a mudança em um processo de implementação de estratégia parece ter moldado essa visão de que estratégia está

intimamente ligada à mudança. Vejamos como sua explicação sobre como ele enxerga a estratégia dentro da sua organização e sua narrativa sobre o projeto em que esteve envolvido:

[sobre a primeira coisa que vem a sua cabeça quando falamos de estratégia na sua organização] Completamente ausente, desestruturada. Pra te falar a verdade, eu desconfio se as pessoas entendem o que é estratégia. (Entrevistado14).

[sobre o projeto que participou] Bom, a primeira coisa que eu tenho que fazer, dizer, é o seguinte: **foi terrível, foi terrível**, porque, o que acontece? A metodologia era clara e tranqüila, eu acho que quanto a isso não teve problema, **mas as pessoas não estão dispostas a fazer o processo de mudança, as pessoas não estão dispostas**. Eu falo isso porque eu fui a pessoa que puxou isso, eu tinha o gerente ainda acima de mim ainda, mas eu fui a pessoa que puxou isso, que organizou, que fez a metodologia, que envolvia as pessoas, que fazia as reuniões anuais, eu fui a pessoa mais ativa nisso. E as pessoas fazem porque tem que ser feito, mas na hora de implementar as pessoas não têm, elas saem fora, e quando eu percebi, **eu estava praticamente sozinho, praticamente sozinho. Não tinha o apoio de ninguém**.

[...] mas o que acontece é o seguinte: as pessoas não estão preparadas pra colocar, então, assim, o processo de você implementar uma estratégia, de você cascatear isso pra dentro da organização, olha, tem que ter uma liderança muito comprometida, você tem que ter patrocínio e pessoas, se você não conseguir fazer com que as pessoas mudem, você tem que mudar as pessoas.

[...] **O que aconteceu? Eu saí da área, fui o único que saí, e continua todo mundo lá**. O que acontece? Quem mudou fui eu, entendeu? **Quem mudou fui eu, porque eu falei ‘olha, está bom, eu sou agente de mudança, eu gosto, mas não dá, não vou ficar aqui dando murro em ponta de faca’**, então eu caí fora, mas, o que acontece? (Entrevistado14 – grifo nosso).

Encerramos este item, sobre influência de experiências e história pessoal, com a explicação do Entrevistado02 sobre subsídios para a estratégia. Ele declara com transparência a sua visão sobre a importância da experiência pessoal e da história na forma como as pessoas formulam a estratégia e a percebem. Talvez nós não pudéssemos nos expressar de maneira melhor.

Eu raramente leio livros de administração ou de estratégia, meu pai também não lê, a maioria dos que eu tentei ler parecia auto-ajuda de mais, e eu não tinha paciência, por que eu gosto de ler e eu acho que na minha família todo mundo gosta muito de ler, e é inevitável que suas experiências, sua vivência vai influenciar como você pensa, lógico você fala que feeling ‘é uma mágica que surge?’, é um conjunto de coisas que você pensou na vida e como você se posiciona daí. (Entrevistado02).

Este entrevistado não lê livros de estratégia, outros claramente lêem. No item a seguir mostraremos alguns aspectos interessantes da relação da academia com os estrategistas.

Terminamos este item, no entanto, com uma citação de um dos nossos entrevistados sobre o papel da leitura de livros de estratégia:

As pessoas estarem envolvidas nesse processo e lerem a respeito é importante. Que tipo de leitura? Casos, livros mais conceituais, pesquisas. É importante a pessoa estar conectada à leitura, informação, conhecimento. (Entrevistado19).

## **ii) Influência da Academia**

Na seção 4.1.4 tratamos de ‘quem faz a estratégia’ dentro das organizações. De fato, o enfoque principal que adotamos foi apontar também ‘quem influencia a formulação da estratégia’. Este item, também poderia ser tratado aqui, em especial o sub-item que trata da consultoria. No entanto, preferimos nos concentrar aqui sobre itens que influenciam as diferentes visões de estratégia encontradas<sup>54</sup>. Trataremos em seguida, da influência da academia nas visões do que é estratégia.<sup>55</sup>

Dentro de suas histórias e experiências as pessoas recebem uma série de influências como colocou o Entrevistado02. Uma destas influências está ligada à academia. As pessoas estudam, lêem, fazem cursos com materiais produzidos pela academia, e assim recebem influências dela.

No caso de nossos entrevistados, acreditamos que nenhum caso remete tão diretamente à relação com a academia quanto o caso da organização do Entrevistado12. Esta organização recebeu visitas regulares de Igor Ansoff, que ajudou na estruturação do planejamento estratégico da organização<sup>56</sup>. É interessante apontar que a organização possui características da visão de planejamento estratégico de Ansoff, mas na nossa avaliação se distanciou um pouco disto e apresenta muitos indícios de uma construção participativa e de aspectos de Construção de Sentido. No entanto, ressaltamos que Ansoff esteve presente nos últimos anos da década de 70 e que o próprio entrevistado narra um afastamento posterior da visão do autor. Vejamos no entanto, seus comentários sobre a relação com o autor:

---

<sup>54</sup> Aqui novamente, as influências da consultoria caberiam de maneira parcial.

<sup>55</sup> Este assunto também foi levantado superficialmente na seção I item B deste capítulo.

<sup>56</sup> Este caso remete a uma influência da academia, mas no papel de consultor. Poderíamos tratar em um dos dois tópicos. Optamos por relacionar com a academia, devido a relevância do autor, que inclusive foi estudado e citado no capítulo I.

Igor Ansoff foi durante muito tempo, consultor da [Empresa]  
 [...] Ele implantou a visão dele de estratégia na empresa, conduziu, educou os dirigentes da empresa  
 [...] E ele trouxe metodologia, uma atitude estratégica, um olhar, conceitos que ainda hoje são muito presentes. (Entrevistado12).

Outro caso de relação com a academia, é a citação de alguns autores para dar explicações sobre estratégia, no caso abaixo sobre sua importância:

Eu acho que é o seguinte, você tem que ter excelência operacional, isso é fundamental, você tem que ter excelência operacional, está certo? Isso é o Porter que fala, que excelência operacional, acho que é um artigo do Porter que fala que excelência operacional é importantíssimo, mas nivela todo mundo, né, no fim do dia, ao longo do tempo, todo mundo busca excelência operacional e vai ficar todo mundo nivelado. Se você conseguir combinar excelência operacional com estratégia e se a empresa conseguir ter agilidade pra se ajustar eu acho que aí é vencedora. (Entrevistado13).

Este entrevistado citou diretamente um autor. Outros entrevistados não o fazem, mas o discurso apresenta muitas semelhanças. No caso abaixo, o entrevistador lembra-se de ter pensado na hora que parecia estar lendo o artigo *What is Strategy?* de Porter (1996). Vejamos os comentários do entrevistado:

É como se fosse o nosso caminho único de crescimento. Para mim estratégia seria um caminho que nós definimos, a partir das nossas competências, objetivos, possibilidades, avaliação de mercado, e de que, de alguma maneira, serve muito para nós, se possível exclusivamente para nós, conseguirmos crescer e vencer no mercado. (Entrevistado05).

Estratégia não é dizer o que você vai fazer. Isso tem que estar muito claro o que você não vai fazer. (Entrevistado05).

A influência da academia pode estar associada também à presença de outras fontes, como imprensa e a comunidade de negócios em geral. O caso abaixo não permite analisar da onde exatamente surge esta influência, embora aparentemente exista uma referência à academia. Na verdade, o caso trata apenas de modo marginal de influências externas, mas nos pareceu interessante porque falava sobre modismos na administração.

Nós não estamos falando aqui de uma organização voltada para um objetivo. Assim, vai ser uma correria para a gente chegar no objetivo... Nós somos uma organização que têm objetivos, mas ela é voltada à estratégia, o que é um pouco diferente. **Há alguns anos se estudava muito, a ação por objetivo. Eu acho que isso é o que já se passou.** (Entrevistado05, grifo nosso).

Além de modismos e leituras, cursos realizados pelos entrevistados é outra forma de influência relacionada à academia. A entrevistada abaixo coloca isto de maneira muito interessante:

O ano passado eu fiz uma viagem lá para o INSEAD, o curso[...<sup>57</sup>] que é daquele tal 'Theobaldo Lodi', que já é a quarta ou quinta vez, **que levam um grupo de empresários brasileiros para lá, passar uma semana, para fazer a lavagem cerebral.** Tinha professor indiano, e os caras sabem. 'Gente, Inovação, não sei o que, acordem!' Só falta eles te darem um choque elétrico, **Então, você volta, e fala: gente, estamos em perigo! Estamos em perigo! Só que aí você chega aqui e o resto do pessoal está meio dormindo.** (Entrevistado08, grifo nosso)

Não apenas a experiência, história pessoal e formação podem influenciar a visão da estratégia. O gosto pessoal também é algo que influencia tanto os resultados quanto a visão e entendimento de estratégia.

### iii) Gosto Pessoal e Estratégia

Muitas vezes o gosto pessoal é elemento essencial na definição das estratégias. O gosto do responsável, ou responsáveis, por criar a estratégia, acabam sendo mais definidores do conteúdo final do que muitos outros componentes. Vejamos alguns comentários dos entrevistados que indicam a existência desta questão:

Quer dizer, isso era, não gostava nada de usinar peça e eu não tinha mais o que fazer, nós dois queríamos ser fabricantes de máquinas, entende, o que isso significa do ponto de vista financeiro não nos interessava, porque nós não gostávamos de fazer aquilo que a gente estava fazendo, então essa foi a motivação, né. Nós achávamos que sendo engenheiros, tendo feito bons cursos de engenharia, usinar peça não era aquilo que a gente deveria fazer, nem pro bem do país, nem pra aquilo que a gente gostava de fazer, essa foi a definição, não teve aí nada levantado pra saber se ia dar lucro ou não, achávamos que esse era um bom lugar, porque, como era proibido importar no Brasil, se você tivesse uma indústria de bens de capital com qualidade etc, você teria uma possibilidade grande de sucesso. (Entrevistado07).

Uma diferença grande que eu noto na nossa maneira de pensar, na estratégia de planejar as coisas. A gente é muito movido, normalmente o ponto inicial de qualquer coisa, **é a idéia de uma projeto de uma nova casa de um novo projeto que alguém traz e todo mundo se apaixona.** (Entrevistado11, grifo nosso)

<sup>57</sup> A transcrição deste trecho estava impossível e foi retirada, mas trata-se apenas do nome do curso.

#### iv) Cultura da Organização./ Filosofia

Outro componente que influencia a estratégia dentro das organizações é a Cultura Organizacional. Alguns entrevistados apontam com muita clareza, a importância da cultura organizacional, ou ‘filosofia da empresa’, para influenciar o conteúdo da estratégia. Um outro grupo aponta também que a cultura influencia em como as estratégias são construídas, quem participa da construção, e também qual o papel e a importância delas dentro da organização.

##### i) cultura influenciando o resultado da estratégia.

Ele [presidente da empresa anterior onde o entrevistado trabalhava] tinha uma cultura de planejamento, de fazer tudo planejado, testado primeiro, talvez um pouco o oposto. Não era uma organização burocratizada, travada, mas como a gente ensinava isso para as outras pessoas, a gente ia construir... esses rituais, todo ano, né, parava para avaliar o ano. (Entrevistado21).

##### ii) cultura influenciando a construção de estratégia.

Então, na verdade a gente tem uma maneira de atuar em tudo desde as questões mais enfim, estratégicas, até em micro-tarefas dia a dia. (Entrevistado11).

A [Empresa] já tem uma tradição, até pelo modelo de empresa que ela é, de uma intensidade de debate muito grande na companhia, contínuo, ininterrupto. Pelo modelo de empresa que somos, pela cultura que está impregnada e porque os antecessores foram muito mesmo atentos a isso e implantaram coisas. (Entrevistado12).

##### iii) cultura influenciando a importância atribuída à estratégia

O que a gente quer é que, se ele se sente parte, que ele ajude, que ele incorpore isso na sua, na sua.... Então, a [Empresa] tem uma cultura muito própria, que coloca as pessoas – não digo todo mundo e nem igualmente – mas busca pelo menos, e em grande parte atinge esse objetivo, de ter no conjunto de pessoas trabalhando na empresa este sentido de pertencer, este senso de pertencer. As pessoas encarando a empresa de uma forma semelhante à que elas encaram outros grupos aos quais também pertencem da sua igreja, da sua família, sou parte daquilo e estou preocupado com o destino daquilo. (Entrevistado12).

Nesta organização do Entrevistado12 foi uma das empresas onde percebemos um grande papel da estratégia como construção de sentido. Esta visão participativa, de partilhamento, e a

própria estrutura da organização que tem 75% dos funcionários como acionistas, parece influenciar esta necessidade de garantir um sentido para aquilo que as pessoas irão fazer, e aí o relacionamento com a estratégia.

#### **v) Dia a Dia e Estratégia.**

Todos estes aspectos anteriores influenciam a estratégia, e as percepções delas pelas pessoas. Estes aspectos indicam, no entanto, uma certa indicação de uma condição pré-existente. Algo que está lá e influencia a estratégia. Aqui não cabe discutir como se chegam a estas situações das experiências dos estrategistas, de seus gostos pessoais, da cultura, da influência da academia<sup>58</sup>. Existe um outro aspecto que influencia a estratégia e que não pode ser avaliado como algo que está lá, trata-se do dia-a-dia. As estratégias acontecem influenciadas pelo que passa no dia-a-dia das organizações, e alterações no dia-a-dia podem produzir diferentes estratégias. Este assunto remete diretamente a questão da estratégia enquanto prática. Não iremos aqui debater como o dia a dia influencia o conteúdo das estratégias, iremos apenas apontar para comentários dos nossos entrevistados que fazem referência a este assunto: o dia-a-dia influenciando a estratégia.

É uma discussão contínua, constante, ininterrupta, porque muitas vezes, obter um grande contrato te empurra para um determinado lado. A ausência de contratos num determinado momento te afasta de alguma coisa e te direciona para outra. Isso tá muito presente no dia a dia da empresa. E de certa forma repercutindo na vida de todo mundo. Eu diria que o ambiente da [Empresa], o ambiente diante do pensamento estratégico está presente geral. (Entrevistado12).

Aí tem um pouco de experiência, de discussão interna, de, de novo, aí eu volto àquela figura dos diretores que estão juntos no dia-a-dia, discutindo, entendendo a necessidade do cliente, o cliente fazendo, te pedindo alguma coisa, você fala bom, 'esse cara me pediu, eu não tenho isso hoje', amanhã você ouve a mesma conversa do outro lado, quer dizer, você é induzido, de certa forma, e aí vem um clic, você fala 'bom, é por aí, se a gente fizer isso eu acho que vai ser legal', quer dizer, os clientes vão reconhecer, porque é importante também você fazer uma estratégia e ter uma diferenciação que seja percebida pelo outro lado, se o cliente não percebe esse serviço, se ele não percebe esse diferencial, não é um diferencial, né, então, o processo foi esse, quer dizer, nós recebemos alguns insights, né, que a gente tinha que mudar, porque lá fora a empresa não é assim. (Entrevistado13).

---

<sup>58</sup> Não se trata de realidades objetivas que sempre estiveram lá. Passaram por um processo de construção (BERGER e LUCKMANN,1985), este processo, no entanto, não faz parte do nosso foco neste momento.

[sobre da onde vêm os subsídios p/ formular a estratégia] Dia-a-dia das pessoas, do dia-a-dia das pessoas, do dia-a-dia das pessoas e a oportunidade que ele tem nos grupos, você chegar e falar assim: não, olha, viaje, viaje mesmo[...] (Entrevistado04).

Acho que esse é o pensamento estratégico, pegar o dia-a-dia, jogar lá na frente, pra conseguir alguma coisa e pegar este... isto que você conseguiu e implementar na rotina. (Entrevistado04).

Então, é um processo. É o processo do dia após dia, você entendendo enxergando,... conversando analisando, até o dia que você percebe que precisa mudar isto. (Entrevistado01).

Este entrevistado conta o caso de uma simples conversa que impactou sua estratégia.

Tinha um amigo nosso que era do Ministério do Trabalho do Japão e que trazia executivos que se aposentam aos 70 anos, mas têm que trabalhar para órgãos públicos até os 75 dando assessoria, assim que funciona no Japão, ... esse amigo nosso começou, trouxe um, uma pessoa, duas pessoas e uma foi interessantíssima, isso foi em 1991, ainda nós estávamos aturdidos, não sabíamos o que fazer. Ele ficou duas horas conosco, passeou, olhou, voltou, falou comigo diretamente, poucas palavras, aliás, o japonês era realmente sucinto, eles já são sucintos, né, esse daí foi muito sucinto, ... ele disse que nunca tinha imaginado encontrar num país como eles conheciam o país, o Brasil no estágio industrial, encontrar uma indústria daquele tipo, qualidade, um negócio impressionante, né, ainda estávamos fazendo barco naquela oportunidade, estávamos fazendo o maior barco que nós fizemos aqui, tinha trinta e poucos metros de comprimento, né, um negócio impressionante, né. Mas ele disse que a gente tinha que rapidamente tomar uma decisão, que era impossível no mundo atual você manter a concepção, a engenharia, você manter a fabricação integral como nós mantínhamos de qualidade e você fazer a montagem e a posterior assistência técnica e a realimentação do processo pra você continuar fazendo máquinas eficientes, que era absolutamente impossível, que nós devíamos rapidamente reduzir a indústria para um único foco e ele inclusive aconselhou que fosse o ramo de máquinas de embalagens, de tudo o que ele tinha visto parecia o mais sólido, duas horas, falou 'não há condição de você subsistir, não há capital nem financeiro e não há capital humano pra gerenciar e manter vivo tal conjunto de máquinas diferentes', que todas elas têm engrenagens, têm... têm tudo, mas conceitualmente são diferentes, 'vocês não vão ter capital financeiro e humano pra manter todas essas máquinas, escolham máquinas de embalagens que me parece ser a mais avançada de vocês e esqueçam o resto, senão vocês não vão sobreviver. [...] As duas horas que ele passou, o diagnóstico era absolutamente correto, né, ele sinalizou pra mim onde a gente tinha que chegar, ele sabia onde eu estava e falou 'olha, não há sustentação, você tem que chegar lá assim, magro, fininho, fazendo esse tipo de máquina, aí você subsiste porque o que você tem aqui é bom', me apertou a mão e foi embora. [...] Foi o diagnóstico mais sensacional em 40 anos de vida que eu tenho profissional, negócio assim espantoso. (Entrevistado07).

Este caso e os comentários acima mostram alguns exemplos de como simples mudanças no dia a dia impactam no resultado da estratégia. O japonês do exemplo poderia não ter conseguido viajar, e isto muito provavelmente impactaria na estratégia da organização do Entrevistado07. O dia a dia muda o resultado das práticas estratégicas.

Como já realizamos anteriormente, encerramos este item com um breve quadros resumo, que organiza os elementos levantados que indicam influências que acarretariam diferentes resultados, visões e entendimentos sobre a estratégia<sup>59</sup>.

**Quadro 6 – Breve resumo de possíveis motivos para a existência de diferentes visões sobre estratégia**

<b>Possíveis Motivos para a Existência de Diferentes Visões sobre Estratégia</b>	
Principais Pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ história pessoal e experiências anteriores dos membros da organização</li> <li>▪ influência da academia</li> <li>▪ gosto pessoal dos praticantes da estratégia</li> <li>▪ cultura da organização/ filosofia</li> <li>▪ dia a dia da organização</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Finalizando esta seção**

Na seção 2 analisamos duas questões principais: a importância da estratégia na visão dos nossos entrevistados e alguns aspectos sociais que influenciam no entendimento, percepção, criação e conteúdo da estratégia.

Na seção 3 encerraremos este capítulo, apontando apenas alguns assuntos finais, especialmente relacionados a importância hoje atribuída a questão da estratégia.

<sup>59</sup> Este quadro, juntamente com outros quadros resumos, está também disponível no Apêndice para facilitar consultas futuras, caso necessário.

### 4.3) SEÇÃO 3 - Alguns Comentários Finais

No fim deste capítulo retomamos a mesma questão colocada no seu início, a grande valorização da estratégia. Como indicávamos a estratégia é palco de grande debate acadêmico, é a preocupação central de executivos, é assunto freqüente nas páginas de Internet e é tema freqüente de conversa na sociedade. Também para os nossos entrevistados, a estratégia é tema central e assunto para o qual eles atribuem grande valor.

#### 4.3.1) Valorização Social da Estratégia

Destacaremos a seguir, alguns comentários dos nossos entrevistados que denotam a valorização social da estratégia. De maneira geral, são comentários que chamaram a atenção por mostrarem, ou pelo menos parecerem mostrar, uma grande preocupação dos entrevistados em se mostrarem ‘grandes estrategistas’, ou grandes conhecedores da estratégia.

Neste trecho o entrevistado parece se desculpar por usar uma definição da estratégia tão ‘básica’. Ficamos com a impressão de que ele estava incomodado de dar uma explicação sobre estratégia que saísse do lugar comum, na sua visão.

Acho que quando você não sabe para onde você quer ir. Não tem a menor chance de você chegar em algum lugar. Este é o primeiro ponto, básico, e na verdade , é realmente muito básico. (Entrevistado01).

Os três trechos abaixo, mostram entrevistados que pareciam se preocupar em associar-se como responsáveis pela estratégia ou como pessoas capazes no tema da estratégia:

Eu sou fã de coisa estratégica. Eu adoro, gosto de política, gosto de visão, acho, não, o próprio [consultor] falou: você, de todos aqui é que consegue fazer melhor a imagem do raciocínio estratégico. Até acho que por ter saído da empresa, a gente já está levando ela muito para uma critica. (Entrevistado08).

Mas eu considero , quando eu converso com o acionista, eu considero que eu, que esse é o meu maior job, garantir, como se eu fosse assim, o Ouvidor da Estratégia. Tenho que garantir que essa estratégia seja implementada. Se alguém perguntar qual o seu principal job? Eu vou dizer que é esse. Pessoas, processos, tem tudo isso. Mas eu acho que passa muito por você ter alguém que diga: vou cuidar que a estratégia seja cumprida, porque o dia a dia, não é fácil. (Entrevistado05).

Nós hoje somos 3 sócios na empresa. Todas as decisões são tomadas em conjunto. Apesar disso. Além desta questão, quer dizer além de ser diretor de incorporação de negócios. **Eu acho que cabe a mim, até por conta da minha formação. Eh... Tá sugerindo, e iniciando a discussão de estratégia que a gente vai seguir.** (Entrevistado01, grifo nosso)

Estes trechos nos mostram a existência desta Valorização Social da Estratégia também dentro da classe dos executivos. Estes depoimentos reforçam a percepção de quanto o tema da estratégia se tornou reconhecido como algo nobre dentro da nossa sociedade.

#### 4.3.2) Estratégia como uma Narrativa

Por fim, antes de terminar este capítulo, vamos resgatar a abordagem da estratégia como uma narrativa, como um discurso (KNIGHTS e MORGAN, 1991; BARRY e ELMES, 1997; e WHITTINGTON et al., 2003). Esta visão não foi a mais explorada na nossa pesquisa. No entanto, encontramos alguns elementos interessantes que fazem referência à questão da estratégia enquanto narrativa, e que podem indicar caminhos interessantes para pesquisas futuras. A seguir, apontamos alguns destes elementos interessantes:

Eu descrevi as dimensões. Eu até mostro, porque é complicado mostrar isso. [...] eu mostro de uma forma, um quebra-cabeça. (Entrevistado12).

No fundo, uma organização voltada à estratégia, é uma organização que só faz constante psicanálise. É isso. Ela vive o tempo todo, as suas incoerências, e procura mantê-las dentro de um range aceitável. (Entrevistado05).

Então do ponto de vista de você também comunicar e também conseguir captar atenção os investidores é extremamente importante que **você tenha uma boa estratégia e que os investidores reconheçam que essa estratégia trará bons resultados** a longo prazo. Acho que esse é o outro fator. (Entrevistado23, grifo nosso).

A gente tem os macro ambientes estratégicos e os gerais da companhia [...] depois **você tem uma tradução, uma releitura daqueles macro objetivos estratégicos**. O ambiente de cada uma dessas entidades aqui a gente chama de objetivo estratégico... e decompõe, dá continuamente aos objetivos estratégicos..... sua tradução, que isso vai ser fator chave para que aquilo aconteça. (Entrevistado12, grifo nosso).

Você tem que mostrar que você tem foco naquilo que você faz, você tem que mostrar que você tem uma estratégia que ao longo do tempo se mostra acertada, **você tem que mostrar pra onde você está indo e ser convincente do teu argumento** do porquê que você está indo pra lá, você tem que mostrar que você tem uma administração de qualidade, você tem que mostrar que você tem plano de sucessão na empresa, né, porque? Porque é aí que entra a percepção de valor, aí o mercado começa a olhar você, sua empresa e fala ‘espera um pouquinho, esse cara tem um resultado brilhante, **olha só o que eles estão falando** que eles vão fazer, olha pra onde ele estão indo’ , é aqui que nós vamos, é aí que nós vamos, e aí você tem uma apreciação daquela ação porque o **mercado está acreditando naquilo, você está sendo convincente nisso**, então você tem que mostrar, você tem que dar indicação e é por isso que essa estratégia de você estar o tempo todo sendo transparente, mostrando sua capacidade de gestão, mostrando a capacidade do seu corpo executivo, né, isso cria valor. (Entrevistado22, grifo nosso).

O que é legal é que quando as ações saíram dos colaboradores os superintendes filtraram e mostraram quando foi aprovado, por exemplo aprovou na diretriz da medicina preventiva, quando volta o colaborador fica muito contente, é um fator motivador as ações que eles sugeriram serem aprovadas, daí saem um monte de projetos, monitoramento de internação, materiais especiais, gerenciamento de casos crônicos, medicina preventiva primaria, quer palestras, fidelização indicadores de saúde, são um monte de projetos porque desta forma que foi feito **parece que eles que fizeram o planejamento da estratégia, a estratégia da empresa**. É muito legal estou cheio de coisas para fazer em minha área porque eles estão motivados (Entrevistado15, grifo nosso).

E a abertura desse seminário, a palestrinha inicial, fui eu falando esses 8 macro objetivos estratégicos, construímos a partir de um fundamento, eu levei uma hora e meia,

[...] os nossos objetivos estratégicos, **mas tinha que haver fundamentação, tinha uma história, colocada no contexto do quer as pessoas não estavam vendo aquilo pela primeira vez**, mas elas viram, talvez pela primeira vez, formalizado, resumindo, **resumido e escrito de uma forma de frase** te apresentei aquilo, depois mandei por e-mail e falei: ‘agora eu quero’ – **a linguagem é muito importante, valoriza muito** –.... ‘contribuam’ Também recebi dezenas de contribuições, no sentido de **fazer com aquelas frases traduzissem de forma própria, inspirada, o que a gente tava querendo**. (Entrevistado12, grifo nosso).

Salientamos a referência ao tema da estratégia como uma narrativa, sem necessariamente nos determos sobre este ponto, deixamos, na verdade, estes trechos para uma análise futura. Encerramos aqui este capítulo de Apresentação dos Resultados e passamos às considerações finais do Projeto.

## **Capítulo V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este projeto está inserido na atual abordagem da estratégia enquanto prática, e de maneira especial enquanto prática social. Nesta abordagem, alguns objetos de pesquisa podem ser focalizados para atingir o objetivo de um melhor entendimento do assunto: a práxis, os praticantes, ou as práticas da estratégia (WHITTINGTON, 2002).

Embora apareçam alguns aspectos também da práxis e das práticas da estratégia, o caminho escolhido na nossa pesquisa foi de se concentrar, em especial, nos praticantes da estratégia. O tema é muito amplo e o espaço para a pesquisa, especialmente no Brasil, ainda pode ser mais bem ocupado. Futuras pesquisas podem ser realizadas e a tentativa de quebrar a barreira metodológica para realizar a pesquisa no ato, nos momentos de construção da estratégia, pode trazer frutos interessantes. Isto nem sempre é fácil, também porque não é tão simples delimitar exatamente quais são estes momentos. O nosso objetivo foi realizar uma primeira exploração do tema, buscando entender qual o sentido que os praticantes atribuem a esta prática social de que tomam parte, seja isto, fazer estratégia, se preocupar com a estratégia, ou interagir com a estratégia. Nosso foco foi explorar o entendimento e a importância que estes praticantes atribuem à estratégia. Isto envolve entender tanto o dia-a-dia por onde as estratégias são construídas, quanto as definições e a importância que estes praticantes atribuem à estratégia. Consideramos que estas definições são também explicações, sentidos, que os nossos praticantes atribuem às atividades (relacionadas à estratégia) que eles desenvolvem no dia-a-dia de sua organização. Como uma prática social, procuramos destacar também o entorno, o contexto social onde estão inseridas estas definições.

Deste modo, procuramos não nos deter no *know-what* da estratégia (BALOGUN, HUFF e JOHNSON, 2003) e explorar: o *know-how* (como é o processo); o *know-who* (quem faz estratégia e quem a influencia); o *know-where* (abordamos isto na questão de como é a criação). Incluímos também o *know-what is*, entendendo que o sentido que os praticantes atribuem à estratégia está associado às práticas de que participam. Por fim, discutimos também o *know-why* para explorar o porquê as pessoas fazem estratégia; porque na sua visão a estratégia é importante dentro das organizações.

Como resultado destas análises, duas idéias despontaram com maior destaque dentro do trabalho e foram alvos de nosso interesse: i) a grande variedade de entendimentos sobre a estratégia e ii) a questão da importância atribuída à estratégia.

Inicialmente apenas reconhecemos a variedade de entendimento, em um segundo momento, também analisamos alguns aspectos que influenciam ou que ajudam esta diversidade de opiniões e entendimentos sobre a estratégia. Pelos depoimentos e comentários de nossos entrevistados, foi possível perceber que, embora muito se fale de estratégia, não necessariamente se está falando sobre a mesma coisa. O entendimento, a percepção, a compreensão do que é estratégia e do seu processo de criação, são muito diversos e às vezes dentro da mesma organização podem ser encontrados entendimentos diferentes. Diversos aspectos revelam esta grande variedade de visões sobre a estratégia.

As definições apresentadas para estratégia variam desde plano até perspectiva, padrão, ou posição. No entanto, incluem entendimentos distintos como “vontade de mudança” ou “fundamentação para as idéias”. O processo de criação das estratégias também varia muito, no entendimento de nossos entrevistados. Alguns remetem a processos formais longos e complexos e outros a simples reuniões de decisão. Alguns apontam que a estratégia é resultado de uma análise realizada pelos estrategistas e outros apontam que a estratégia é uma reação ao ambiente, ou resultado de um processo de tentativa e erro. Os entrevistados também apresentam visões diferentes sobre quem são os envolvidos no processo de criação da estratégia, para alguns a cúpula define e para outros toda a organização cria a estratégia.

Frente a estas distintas visões, exploramos alguns aspectos que podem influenciar diferenças tanto no resultado das estratégias quanto do entendimento delas, inclusive porque os resultados alteram o entendimento da estratégia (WEICK, 1995). A apresentação dos resultados da pesquisa mostrou elementos que influenciam a estratégia tais como: i) história pessoal e experiências anteriores dos membros da organização; ii) relações com a academia; iii) gosto pessoal; iv) cultura da organização; v) o próprio dia a dia das organizações. Esta lista certamente não é extensiva e nem conclusiva e um estudo mais detalhado deste fenômeno pode produzir resultados muito interessantes.

Este aspecto, de diferentes conceitos para a estratégia, já foi percebido pela academia (Mintzberg, 1987), mas precisa também ser alvo de preocupação dos praticantes da estratégia. Para os praticantes, é útil compreender que os conceitos “do que é” e de “como fazer” estratégia são diversos e que tanto entre organizações como dentro da mesma organização alguns membros entendem conceitos de maneira diferente. Assim, pode ser necessário um processo de esclarecimento, ou de “acordo” sobre o que se está falando.

O segundo aspecto que nos despertou particular interesse dentro do estudo é o papel, a importância, da estratégia dentro das organizações. Na segunda seção do capítulo IV procuramos o entendimento de nossos entrevistados sobre esta questão.

O papel da estratégia, atribuído pelos entrevistados, também reflete a variedade de entendimentos. Parte dos entrevistados associa a importância da estratégia a algo mais diretamente relacionado com a organização e seu sucesso. A estratégia é essencial porque é ela que garante a sobrevivência da empresa, porque ela que faz com que a empresa ande para frente. Outros entrevistados, relacionam o papel da estratégia aos membros da organização. A estratégia serve para orientar os membros da organização, ou para tranquilizá-los, ou para fazer com que eles ajam de uma determinada maneira, ou para valorizá-los e envolvê-los.

Decorrente destas explicações indicadas por nossos entrevistados, apontamos, nas entrevistas, elementos que indicassem a estratégia como um espaço para a construção de sentido. Diversos elementos que se inserem nesta abordagem foram encontrados, desde referências a características da construção de sentido, até situações que iniciam a construção de sentido, ou os processos que a conduzem.

De qualquer maneira, seja qual for o entendimento de estratégia e da sua importância, fica muito clara a visão geral dos entrevistados de que estratégia é algo muito importante, fundamental. No entanto, isto nos remete à questão colocada por Knights e Morgan (1991), se a estratégia é tão importante: *"Eu acho fundamental, não consigo imaginar uma organização de sucesso sem uma estratégia."* (Entrevistado23), porque então é um tema que surgiu apenas na última metade do século XX, já que as organizações existem há bem mais tempo.

Alguns poderiam responder que é uma nova etapa dentro das organizações, uma evolução do que era feito antes, algo que surge com uma maior profissionalização das empresas. Knights e Morgan (1991) respondem a esta pergunta de maneira um pouco diferente. Segundo eles, a estratégia é um discurso (FOUCAULT, 2003) que está associado a uma necessidade de as organizações se legitimarem e gerarem segurança para a empresa internamente, nas diversas divisões, países e externamente nos mercados financeiros e acionistas. Assim, para os autores o surgimento da estratégia está associado aos seguintes aspectos: i) à mudança na relação donos/gestores da organização; ii) ao crescimento e internacionalização dos EUA, e iii) à nova complexidade estrutural da companhia – multidivisões. Alguns dos nossos entrevistados, de multinacionais e empresas de capital aberto, parecem corroborar esta visão:

Aí você tem uma apreciação daquela ação porque o mercado está acreditando naquilo, você está sendo convincente nisso, então você tem que mostrar, você tem que dar indicação e é por isso que essa estratégia de você estar o tempo todo sendo transparente, mostrando sua capacidade de gestão, mostrando a capacidade do seu corpo executivo, né, isso cria valor (Entrevistado22)

[...]a estratégia é fundamental, cada vez mais o mercado acionista julga e precifica as companhias muito mais baseados por valores intrínsecos, e da sua estratégia, do que foi efetivamente publicado como resultado do ano anterior (Entrevistado23)

Na nossa visão, esta resposta de Knights e Morgan (1991) parece atender à questão da grande proliferação da estratégia nos últimos anos. No entanto, assumi-la como explicação para o fenômeno, nos coloca uma dúvida adicional: Por que a estratégia tem tanta importância em organizações que não são multinacionais e não são de capital aberto, como grande parte de nossos entrevistados?

A explicação de Knights e Morgan não incorpora esta problemática, da importância da estratégia em pequenas e médias empresas gerenciadas pelo dono. Assim, nós lançamos três hipóteses para esta questão. Estas hipóteses não são necessariamente excludentes, podem ser complementares. Nos ocuparemos apenas em lançar estas idéias para futuras pesquisas:

i) A importância da estratégia em organizações menores está associada a um fenômeno social de valorização da estratégia. É reflexo da valorização que a academia, o corpo gerencial, a sociedade em geral atribuem ao tema da estratégia. Assim, os membros de pequenas organizações, inseridos neste meio, cursando estas faculdades, lendo as revistas de

administração, são influenciados por isto e se sentem impelidos a falar e se preocupar com a estratégia. A estratégia entra, deste modo, como um conteúdo para gerar sentido para aquilo que eles estão realizando dentro de suas organizações;

ii) A segunda hipótese está intrinsecamente associada à primeira. A palavra estratégia adquiriu um sentido diferente, como decorrência desta valorização social. Como colocamos no capítulo anterior, a palavra parece ser sinônimo de bom gerenciamento, ou de agir com inteligência dentro da organização. Assim, a grande preocupação com a questão da estratégia estaria associada a um desejo dos membros de demonstrar que atuam como bons gerentes/empresários dentro das suas organizações.

iii) A terceira hipótese escapa ligeiramente da explicação de Knights e Morgan e se associa à questão da Construção de Sentido. Segundo Weick (1995) a necessidade de se dar sentido àquilo que está acontecendo e para as ações que se está realizando, é uma característica do ser humano. Desta maneira, podemos supor que este processo de construção de sentido para as ações que estão sendo feitas dentro da organização sempre existiu. A estratégia seria algo que legitimaria, criaria um espaço e estimularia este processo de construção de sentido, e o grande crescimento da estratégia, também nestas organizações, estaria associado a isto.

Por fim, reconhecemos que o nosso trabalho apresentou uma visão geral sobre a questão da estratégia enquanto prática, mas deixou de lado o estudo na prática da arte de fazer estratégia, isto é, de observar o processo na prática dentro das organizações. Nosso projeto também tratou de uma grande diversidade de temas, e isto acarreta que alguns temas interessantes não foram tratados com a devida profundidade. Tanto o estudo com profundidade de alguns temas levantados, quanto o estudo da arte de fazer estratégia na prática, são possíveis alvos de interesse para pesquisas futuras.

As hipóteses, acima levantadas, para o entendimento da importância da estratégia são temas interessantes para futuras pesquisas. De maneira geral, apontamos como possíveis evoluções de pesquisa: explorar de onde as pessoas tiram as suas definições e entendimentos da estratégia; explorar com maior detalhe o uso do termo estratégia fora do ambiente organizacional; o estudo da construção de sentido em organizações onde o discurso da estratégia é menos presente; o impacto de diferentes entendimentos do conceito de estratégia em um processo de criação da estratégia de uma organização; a comparação da realidade em empresas de capital aberto com empresas familiares. Estes são apenas alguns temas de pesquisa que nos parecem interessantes para uma futura análise e que serão objeto de pesquisas futuras nossas e, quem sabe, também de outros interessados por tema tão fascinante.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones- Irwtin, Inc.
- ANSOFF, H. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. (1979). *Strategic Management*. Great Britain: Norfolk,
- ASSIS, S. & AFFONSO NETTO, A. (2004). A Interpretação dos Dirigentes das Empresas Incubadas Brasileiras sobre a Avaliação dos Recursos da Cadeia de Valor e a Influência dos Fatores Ambientais na Formulação das Estratégias Empresariais. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28. Acesso 15/12/2005 em [http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2004.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html)
- AULETE, CALDAS (1968). *Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa* Rio de Janeiro: Editora Delta.
- BALOGUN, J., HUFF, A., & JOHNSON, P. (2003). Three Responses to Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Review*, v. 40 (1), p. 197-224.
- BARROS, L. & OLIVEIRA, L. (2004). Planejamento Estratégico Empresarial Vinculado ao Planejamento Pessoal dos Sócios: Estudo de Caso na Empresa Mundo Animal Pet Center. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28. Acesso 15/12/2005 em [http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2004.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html)
- BARRY, D., & ELMES, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, v. 22 (2), p. 429-452.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade: tratado sobre a sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- BERTERO, C., VASCONCELOS, F. & BINDER, M.(2003). *Estratégia Empresarial: A Produção científica brasileira entre 1991 e 2002*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 43(Outubro/Dezembro 2003) pgs 48-62.
- BULGACOV, S. (1997). Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM], Rio das Pedras, RJ, 21.
- CHIA, R. (2004). *Strategy-in-Action*. Trabalho apresentado ao EGOS Colloquium, Eslovênia, 20. Acesso 25/10/05 em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org).
- CHRISTENSEN, C. & ANDREWS, K & BOWER, J. & HAMERMESH, R. & PORTER, M. (1982). *Business Policy: Text and Cases*(5ed.). Illinois: Richard d. Irwin, Inc.

- FONTANA, A. & FREY, J. (2000). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p. 645-672). Thousand Oaks: Sage Publications.
- FOUCAULT, M. (2003). Poder e Saber – entrevista gravada em Paris - in BARROS DA MOTTA, M.(organizador) *Ditos e Escritos – Michel Foucault – Estratégia, Poder-Saber* Rio de Janeiro: Forense.
- GIOIA, D. & CHITTIPEDDI, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, v. 12(6), p. 433-448.
- GUBRIUM, J. & HOLSTEIN, J. (2000). Analyzing Interpretive In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p. 487-508). Thousand Oaks: Sage Publications.
- HAYASHI JUNIOR, P., BARANIUK, J. & BULGACOV, S. (2003). Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM], Atibaia, SP, 27.
- HENDRY, J. (2000). *Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. Journal of Management Studies*, v.37 (7), p. 955-977.
- JARZABKOWSKI, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, v.25(4), p. 529-560.
- JOHNSON, G., MELIN, L., & WHITTINGTON, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Review*, v. 40 (1), p. 3-22.
- LINDBLOM, C. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, v.19 (1959), p. 79-88.
- \_\_\_\_\_. (1979) Still Muddling Not Yet Though. *Public Administration Review*, v.39 (novembro/dezembro de 1979) p. 517-526.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organizations Studies*, v. 12(2), p. 251-273.
- MARIOTTO, F. (2003). Mobilizando Estratégias Emergentes. *RAE – Revista de Administração de Empresas da FGV*, v. 43(2), p. 78-93.
- MINTZBERG, H. (1973) Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, v.16(2), p.44 -53.
- \_\_\_\_\_. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24(9), p. 934 -948.
- \_\_\_\_\_. (1987). The Strategy Concept I; Five Ps for Strategy. *California Management Review*, v.30(1), p. 11-24.
- \_\_\_\_\_. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Management*. New York: The Free Press.

\_\_\_\_\_. (2001). Os 5 Ps da Estratégia In MINTZBERG, H. & QUINN, J. *O Processo da Estratégia 3ed*, (p. 26-32). Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

PARDINI, D. (2005). A Formação Cultural como Construto de Ligação entre Visão Empreendedora e Ação Estratégica - uma Análise do Caso USIMINAS. *Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia do ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 2. Acesso 11/02/2006 em [http://www.anpad.org.br/frame\\_eventos\\_3es\\_2005.html](http://www.anpad.org.br/frame_eventos_3es_2005.html)

PEREIRA, L. (2004). Valores e Estratégia Organizacional: Estudo Comparativo de Casos em Órgãos Oficiais de Turismo. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28. Acesso 11/02/2006 em [http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2004.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html)

PEREIRA, M. & AGAPITO, F. (2005). Afinal, como Se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. *Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia do ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 2. Acesso 11/02/2006 em [http://www.anpad.org.br/frame\\_eventos\\_3es\\_2005.html](http://www.anpad.org.br/frame_eventos_3es_2005.html)

PETTIGREW, A. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, v.7(2), p. 78-87.

PINHEIRO, O. (1999). Entrevista: uma prática discursiva In SPINK, M. (org) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Editora Cortez.

PORTER, M. (1989). *Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior* Rio de Janeiro, Elsevier Editora.

\_\_\_\_\_. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, v.74(6), p. 61-77.

\_\_\_\_\_. (1998). *Competitive Strategy*. New York, Free Press 1998.

PYE, A. (2003). *Making Sense of (the explanatory function of) strategizing*. – Trabalho apresentado ao EGOS Colloquium, Copenhagen, 19. Acesso 25/10/05 em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org).

SAMRA-FREDERICKS, D. (2004). Understanding the Production of ‘Strategy’ and ‘Organization’ through Talk Amongst Managerial Elites. *Culture and Organization*, v. 10 (2), p. 125-141.

SCHWANDT, T. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, And Social Construction, In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p.189-214). Thousand Oaks: Sage Publications.

SEIDL, D. (2003). *The role of general strategy concepts in the practice of strategy*. – Trabalho apresentado ao EGOS Colloquium, Copenhagen, 19. Acesso 22/07/05 em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org).

SELZNICK, P. (1972). *A Liderança na Administração uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

SILVERMAN, D. (2000). *Analyzing Talk and Text* in DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p. 821-834). Thousand Oaks: Sage Publications.

SMIRCICH, L., & STUBBART, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, v. 10 (4), p. 724-736.

SPINK, P. (1997). Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da realidade brasileira. In MOTTA, F., & CALDAS, M. (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. (p.305-315). São Paulo: Editora Atlas.

SPINK, M. & FREZZA, M. (1999). Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In SPINK, M. (org) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo, Editora Cortez.

SPINK, M. & MEDRADO, B. (1999). Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In SPINK, M. (org) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo, Editora Cortez.

SPINK, M. & MENEGON, V. (1999). A Pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In SPINK, M. (org) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo, Editora Cortez.

SPINK, M. & LIMA, H. (1999). Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos de interpretação. In SPINK, M. (org) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo, Editora Cortez.

STAKE, R. (2000). Case Studies. In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p. 435-454). Thousand Oaks, Sage Publications.

STENSAKER, I., FALKENBERG, J., & GRONHAUG, K. (2003). *Strategizing: The Role of Sensemaking and Sensegiving*. – Trabalho apresentado ao EGOS Colloquium, Copenhagen, 19. Acesso 25/10/05 em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org)

TRIGO, S., ANGWIN, D., & WILSON, D. (2005). *Strategic Decision Making Processes: do consultants contribute to unlock these strategising events?* – Trabalho apresentado ao EGOS Colloquium, Berlin, 21. Acesso 25/10/05 em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org).

VASCONCELOS, F. (2001) Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma Análise Empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial sobre a Prática dos Processos de Tomada de Decisão Estratégica. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM], Campinas, SP, 25.

VASCONCELOS, F. (2002) Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: o Caso da Internet no Brasil. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM], Salvador, BA, 26.

VIDIGAL, A. (1996). *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Racco

WEICK, K. (1973). *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications

WHITTINGTON, R. (1993). *What is Strategy – and does it matter?* London: International Thomson Publishing Company.

\_\_\_\_\_. (2002) Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. *Academy of Management Proceedings*, 2002, pC1.

\_\_\_\_\_. (2002a) *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organizations*, v.1(1), p.119-127.

\_\_\_\_\_. (2004) Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44(4), p. 44-53.

WHITTINGTON, R., JARZABKOWSKI, P., MAYER, M., MOUNOUD, E., NAHAPIET, J., & ROULEAU, L. (2003) Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12(4), p. 396-409.

## APÊNDICE A

APÊNDICE A – Quadro de Apresentação dos Entrevistados (continua)

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo Empresa	Profissao	Posicao	Organizaçao	Descricao	Sector	Tamanho	Nac.	Capital	Fundação	Comentários
Entrevistado1	M	35	8	Engenheiro de Produção na Poli	Sócio-Diretor	OrganizaçãoA	Incorporadora e Construtora	Serviços	Pequena	Nacional	Fechado	1997	Incorporadora e Construtora trabalha com poucos funcionários fixos, mas aloca funcionários esporádicos.
Entrevistado2	M	28	6	Engenheiro de Produção na Poli	Diretor de Marketing	OrganizaçãoB	Importadora de Vinhos	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1973	Filho do Dono da Empresa, estava envolvido na estratégia desde 9 anos atrás (3 antes de entrar)
Entrevistado3	M	57	12	Engenheiro Mecânico Polí	Dono/Presidente	OrganizaçãoB	Importadora de Vinhos	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1973	Comprou a empresa em 1973, é Dono também de uma fábrica de máquinas para a indústria cafeeira.
Entrevistado4	M	50	20	Ciências contábeis. Fazendo MBA na USP	Sócio/Presidente da Fundação do Grupo	OrganizaçãoC	Fundação Social e Produção de Embalagens	Industrial	Grande	Nacional	Fechado	1994	Grupo de Embalagens de Papelão (3do Brasil) e criou fundação com 1% do faturamento - 17milhões em 2005
Entrevistado5	M	44	meio	Administracao GV	Presidente	OrganizaçãoD	Empresa Farmaceutica Japonesa	Industrial	Média	Internacional	Aberto	100anos, no Brasil ha 5anos	A empresa comprou uma empresa de 40 anos no Brasil Iniciou Mestrado na FGV e não concluiu.
Entrevistado6	F	40	8	Não terminou a faculdade	Gerente de Marketing	OrganizaçãoE	Fabricante de artigos de luxo	Serviços	Grande	Nacional	Fechado	1945	A empresa apresenta filiais fora do Brasil
Entrevistado7	M	62	28	Engenheiro MetalurgistaFez Crag na GV	Sócio	OrganizaçãoF	Empresa Metalurgica que faz maquinas pl embalagens	Industrial	Pequena	Nacional	Fechado	1964	Empresa já teve 370 funcionarios e agora reduziu muito.. Faturou 12 milhões no ano passado.
Entrevistado8	F	52	trabalhado 2 anos (já tinha Formada em Direito, MBA na USP,	Sócia	Sócia	OrganizaçãoG	Empresa de Ferragens	Industrial	Grande	Nacional	Fechado	1953	Empresa familiar, de um dono, fundador que ficou lá por 51 anos ate morrer.. Agora esta na mão dos herdeiros.
Entrevistado9	M	58	33	Engenheiro Mecânico Polí	Diretor Superintendente da Gráfica	OrganizaçãoH	Editora	Serviços	Grande	Nacional	Fechado	1950	A empresa teve 11 mil funcionarios, sempre foi familiar e tudo era cuidado pelo dono. Ultimamente, a administração foi profissionalizada, o quadro reduzido, atividades foram descartadas, etc. Possui A empresa teve 11 mil funcionarios, sempre foi familiar e tudo era cuidado pelo dono. Ultimamente, a administração foi profissionalizada, o quadro reduzido, atividades foram descartadas, etc. Possui negócios for a do Brasil
Entrevistado10	M	58	16	Engenheiro de Produção	VicePresidente de Serviços Compartilhados	OrganizaçãoH	Editora	Serviços	Grande	Nacional	Fechado	1950	A empresa teve 11 mil funcionarios, sempre foi familiar e tudo era cuidado pelo dono. Ultimamente, a administração foi profissionalizada, o quadro reduzido, atividades foram descartadas, etc. Possui negócios for a do Brasil

## APÊNDICE A

APÊNDICE A – Quadro de Apresentação dos Entrevistados (continuação)

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo Empresa	Profissao	Posicao	Organizacao	Descricao	Sector	Tamanho	Nac.	Capital	Fundação	Comentários
Entrevistado11	M	36	19	Administração de Empresas - FGV	Sócio	Organização	Empresa do Setor de Alimentação	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1986	Não verdade é um grupo fictício, que agrupa 12 empreendimentos no setor alimentício. É um grupo com 5 sócios, que coordena as atividades e esta envolvido no dia a dia. Empresa do setor de engenharia, onde os próprios funcionários são os acionistas da empresa, 75% dos funcionários tem ações. Quem não é funcionário não pode ter ações...A diretoria é eleita pelos acionistas, por voto...Igor Ansoff foi consultor desta empresa p
Entrevistado12	M	57	28	Engenheiro producao engenheiro mecanico(fazendo MBA)	Presidente	Organização	Empresa de Engenharia	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1960	Empresa tem 28 anos fora, 10 anos no Brasil. 5mil pessoas no mundo todo. A Empresa passou por uma fusão com outra empresa, nos últimos anos....Esta pessoa esta envolvida em um novo projeto de ampliação de uma unidade fabril e está lá na função de planejamento. Ela também esteve envolvida no processo de integração da Empresa que foi comprada
Entrevistado13	M	53	10		Diretor Geral	Organização	Empresa do Setor Automotivo/Peças para o setor	Industrial	Média	Internacional	Fechado	1977	A Empresa faz seguros pl dentro do Sistema de Saude - Os Sistemas de Saude de Cada Região, são sócios desta empresa e tem vaga no conselho da empresa, neste conselho eles escolhem os representantes da diretoria. Esta pessoa está fazendo MBA na GV.
Entrevistado14	M	41	13	Engenheiro Agronomo	Gerente de TI	Organização	Empresa de Papel e Celulose	Industrial	Grande	Nacional	Aberto	1923	O Banco comprou o Banco Europeu em 1991 aqui no Brasil. Banco passou por vários processos de fusão, etc,etc...O Banco é formado pelas várias caixas economicas estaduais alemas, antigamente tinha maior participação estatal, mas segue sendo de capital fechado
Entrevistado15	M	43	10	Médico. Fazendo MBA	Superintendente da Área Médica	Organização	Seguradora de Saude	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1989	Empresa de um grupo de sócios, que escolheram um executivo para tocar o projeto. Foi sócio e Diretor Financeiro de uma outra grande companhia.
Entrevistado16	M	61	17	Não tem formação de 3. grau	Diretor Administrativo	Organização	Banco de Investimentos	Serviços	Média	Internacional	Fechado	1975	
Entrevistado17	M	2anos e 53 meio		Engenheiro. Fez curso no Enseed	Diretor Geral	Organização	Incorporadora e Construtora	Serviços	Pequena	Nacional	Fechado	1965	

## APÊNDICE A

**APÊNDICE A – Quadro de Apresentação dos Entrevistados (conclusão)**

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo Empresa	Profissão	Posição	Organização	Descrição	Sector	Tamanho	Nac.	Capital	Fundação	Comentários
Entrevistado18	M	45	25	Engenheiro Mecânico	Sócio	Organização P	(backsp.ind.Auto) Empresa Cosméticos	Industrial	Pequena	Nacional	Fechado	1980	Começou com uma metalurgia, teve momentos de muito sucesso, e momentos muito difíceis. Abriu uma outra empresa, de cosméticos.
Entrevistado19	M	45	3	Administrador	NA	atua em diversas organizações	Consultor de Várias Empresas, focado em estratégia	NA	NA	NA	NA	NA	Atua em diversas organizações como consultor. Já trabalhou na Área de Planejamento de uma grande organização. Foi indicado por um outro entrevistado e por isto foi selecionado.
Entrevistado20	M	54	28	Administração de Empresas - GV	Sócio	Organização Q	Importadora e Mercado de Alto Padrão	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1977	expandiu p/ ter tbem um mercado de alta classe. Nos ultimos anos, passou por um processo de trazer um consultor para trabalhar e a segunda
Entrevistado21	F	27	2	Administrador a Formada pela GV	Ger. de Marketing e Novos Negócios	Organização Q	Importadora e Mercado de Alto Padrão	Serviços	Média	Nacional	Fechado	1977	Filha do Dono, trabalhou em projetos e empresas for a e voltou para a empresa.
Entrevistado22	M	46	3	Engenheiro de Produção	Diretor de Recursos Humanos	Organização R	Banco de Investimentos	Serviços	Média	Internacional	Aberto	1960	O Banco passou por diversas fusões e aquisições. Ele tem raízes a cerca de 40 anos no país, mas é a uniao de diversos grupos diferentes com datas diferentes.
Entrevistado23	M	39	3	Engenheiro Agrônomo/ Mestrado	Diretor de uma Unidade de Negócios	Organização S	Empresa do Setor Alimentício	Industrial	Grande	Internacional	Aberto	1921	No Brasil, mundialmente a empresa tem mais de 100 anos.

## APÊNDICE B

**Quadro 1 - Breve resumo dos sentidos em que o termo estratégia é utilizado**

<b>Sentidos encontrados para “estratégia”</b>	
Principais Sentidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ um plano, uma ação para se alcançar algum objetivo.</li> <li>▪ algo que garante o funcionamento de um projeto.</li> <li>▪ ação para resolver determinado problema.</li> <li>▪ forma de atuar em uma negociação ou de abordar um cliente.</li> <li>▪ forma de olhar o mercado.</li> <li>▪ atributo para ação da organização ou de seus executivos.</li> <li>▪ atributo de como a empresa pode se estruturar.</li> <li>▪ ações integradas do governo.</li> <li>▪ forma de uma organização se questionar.</li> <li>▪ forma da empresa de se posicionar.</li> <li>▪ forma de se percorrer um caminho.</li> <li>▪ forma de prever o futuro.</li> <li>▪ forma de apresentar um produto.</li> </ul>
Alguns outros usos de “estratégia”, como adjetivo	<p><i>questão estratégica; visão estratégica; pensamento estratégico; crítica estratégica; raciocínio estratégico; planejamento estratégico; pano de fundo estratégico; linhas estratégicas; objetivos estratégicos permanentes; dimensões estratégicas; questionamento estratégico; direcionamento estratégico; processo de reflexão estratégica; decisão estratégica; direção estratégica e postura estratégica</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 2 – Breve resumo das definições encontradas para estratégia**

<b>Definições de Estratégia Encontradas</b>	
Principais Definições	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plano</li> <li>▪ caminho</li> <li>▪ direção</li> <li>▪ posição</li> <li>▪ visão</li> <li>▪ padrão</li> <li>▪ perspectiva</li> </ul>
Algumas outras definições	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentação das nossas idéias.</li> <li>▪ amálgama, o que junta todo mundo.</li> <li>▪ vontade de mudança.</li> </ul>
Comentário de alguns entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a definição de estratégia depende da organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 3 – Breve resumo dos processos de criação da estratégia na visão dos entrevistados**

<b>Processos de Criação da Estratégia na visão dos entrevistados</b>	
Processos (maior foco na situação em que são formadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo formal<sup>60</sup></li> <li>▪ reunião/ decisão conjunta</li> <li>▪ decisão</li> </ul>
Processos (maior foco no como ocorre a criação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo formal<sup>61</sup></li> <li>▪ análise/avaliação</li> <li>▪ reação</li> <li>▪ percepção – feeling</li> <li>▪ tentativa e erro</li> <li>▪ incrementalismo – a estratégia vai surgindo</li> </ul>
Comentário de alguns entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferentes organizações fazem estratégia de maneiras diferentes</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>60</sup> O processo formal se encaixa tanto em uma explicação das situações onde a estratégia é criada, quanto em uma explicação de como ocorre a criação.

<sup>61</sup> Idem.

**Quadro 4 – Breve resumo dos atores que influenciam o processo de criação das estratégias na visão dos entrevistados**

<b>Envolvidos na criação de Estratégia</b>	
Quem faz Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cúpula da organização</li> <li>▪ cúpula com a matriz</li> <li>▪ cúpula com acionistas da organização</li> <li>▪ toda a organização</li> <li>▪ toda a organização em conjunto com a matriz</li> </ul>
Quem Influencia a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mercado</li> <li>▪ pessoas de diversos níveis da organização</li> <li>▪ filiais influenciando a matriz</li> <li>▪ estrutura das organizações</li> <li>▪ consultorias</li> </ul>
Outros Elementos que influenciam a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o dia a dia das organizações</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 5 – Breve resumo da importância da estratégia na visão dos entrevistados**

<b>Papel da Estratégia na visão dos entrevistados</b>		
Visão mais clássica	Papel associado à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o que a empresa vai fazer</li> <li>▪ definir como a organização vai agir</li> <li>▪ garantir a sobrevivência da empresa</li> <li>▪ fazer a empresa andar para frente</li> <li>▪ ferramenta de marketing</li> </ul>
Visão de Impacto Pessoal	Papel associado aos membros da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ orientar os membros</li> <li>▪ fazer os membros mudarem</li> <li>▪ tranquilizar os membros da organização</li> <li>▪ formar os membros</li> <li>▪ valorizar e envolver os membros</li> </ul>
	Destaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégia como espaço de construção de sentido o dia a dia das organizações</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que importa é a implementação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 5b. – Breve resumo de elementos de construção de sentido encontrados**

<b>Estratégia como construção de Sentido</b>	
Propriedades da construção de sentido encontradas nos depoimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ social</li> <li>▪ retrospectiva</li> <li>▪ decreta os ambientes percebidos</li> <li>▪ focada e baseada em deixas extraídas do ambiente</li> <li>▪ baseado na construção de identidade</li> <li>▪ pautada pela plausibilidade</li> </ul>
Outros aspectos da construção de sentido encontrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ incerteza como situação que gera construção de sentido</li> <li>▪ filosofia como algo que dá base à construção de sentido</li> <li>▪ argumentação como processo para ligar crenças a ações e gerar construção de sentido</li> </ul>
Comentário adicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementação é mais importante do que qual a estratégia.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 6 – Breve resumo de possíveis motivos para a existência de diferentes visões sobre estratégia**

<b>Possíveis Motivos para a Existência de Diferentes Visões sobre Estratégia</b>	
Principais Pontos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ história pessoal e experiências anteriores dos membros da organização</li><li>▪ influência da academia</li><li>▪ gosto pessoal dos praticantes da estratégia</li><li>▪ cultura da organização/ filosofia</li><li>▪ dia a dia da organização</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)