

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
UMA CONTRIBUIÇÃO ATRAVÉS DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL

Edson Ricardo Barbero

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

São Paulo

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

EDSON RICARDO BARBERO

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:

UMA CONTRIBUIÇÃO ATRAVÉS DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do título de Doutor em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

São Paulo

2008

Tese a ser defendida no departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Ficha Catalográfica

Barbero, Edson Ricardo

Formação de estratégias: Uma contribuição através de um modelo multidimensional / Edson Ricardo Barbero. -- São Paulo, 2008.

248 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1. Administração estratégica 2. Organização (Administração)- Teoria I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4012

*Esta tese é dedicada a duas mulheres:
À Lilian, minha companheira.
E à minha mãe, por seu carinho incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Adalberto Fischmann que, mesmo diante de momentos difíceis, exerceu uma orientação dedicada.

À Lilian, minha esposa sempre presente.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pela iniciação ao mundo universitário.

Aos amigos Ricardo e Daniel, por me apoiarem em mais esta iniciativa.

Aos amigos Sérgio e Júnior, pelo apoio a esta tese.

Aos colaboradores da Praxian Lissy e Débora Basso e também à Karina.

Ao Luiz Lilienthal, terapeuta e orientador.

À Marco *Consultants*, ao Geope da EESC-USP e à FIESP, pelos bancos de dados.

Aos professores Adelino, Almir, Martinho, Geraldo, Fábio e Silvio da FEA-USP.

Aos colegas do Mackenzie, Fecap e Fia: alunos, colegas professores e funcionários.

Ao professor Juracy Britto, pela revisão do Português

À USP, por seu ambiente intelectual estimulador.

Às 354 empresas que participaram do *survey* e àquela que permitiu o estudo de caso.

À minha família: mãe, irmão, cunhada, sobrinhos, sogra e sogro.

Γνωθι σαυτου
“Conhece-te a ti mesmo”
Sócrates

RESUMO

O objetivo central desta tese foi investigar a forma através da qual as estratégias competitivas são formadas nas empresas paulistas atuantes no setor secundário da economia. Chama-se de *formação* o processo que dá origem às estratégias sem supor, no entanto, que haja uma *formulação* sistemática de tais decisões empresariais. A literatura sobre este assunto tem se apresentado fragmentada e unidimensional. O presente trabalho procurou contribuir para a solução de tais limitações por meio de uma abordagem conceitual e metodologicamente múltipla. Empreendeu-se uma investigação em duas fases: (1) uma enquete através de questionários de autopreenchimento em 354 empresas e (2) um estudo de caso único. Através deste tratamento metodológico e da proposição de um modelo de entendimento em cinco dimensões, procurou-se trazer uma contribuição de “visão geral” ao fenômeno da formação de estratégias. Os resultados indicam que as empresas enxergam seu processo estratégico como preponderantemente deliberado, apolítico, racional e marcadamente imposto pelo ambiente. Contudo, tais conclusões não são nem homogêneas às empresas do universo nem conceitualmente definitivas, haja vista que os indicadores construídos para medir tais dimensões não apresentaram valores contundentes e manifestaram fortes desvios às médias. Ao contrário, os resultados demonstraram que as teorias preponderantes não são completamente condizentes à realidade brasileira. No que tange à associação com o crescimento do faturamento bruto anual, verificou-se significativas – embora fracas – correlações entre este e a utilização percebida de racionalidade e discricionariedade diante do ambiente. Assim, as empresas com maior crescimento de seu faturamento bruto entre os anos de 2006 e 2007 foram aquelas que afirmaram ter avaliado sistematicamente suas alternativas estratégicas, desenvolvido planejamento formal e estudado cuidadosamente o ambiente. As firmas com menos resultados, por outro lado, tiveram a implantação de suas estratégias politicamente obstruídas e seu conteúdo determinado por forças externas. O estudo de caso, em termos gerais, indicou as mesmas respostas. A principal recomendação prática oriunda desta tese refere-se à necessidade de implantação de uma abordagem ambidestra. Isto é, implica no desenvolvimento de planejamento estratégico formal para as ações de longo prazo, mas contempla a permissão que estratégias emergentes sejam criadas no dia-a-dia corporativo. Em adição, prescreve-se que se evitem decisões politicamente orientadas e recomendam-se ações objetivando o aumento do poder econômico. Estes foram os principais resultados da tese. Apesar destes achados, sabe-se que a antiga questão sobre como são formadas as estratégias continua em aberto e sua resposta parece, também, depender das especificidades de cada empresa. Apesar de tais limites, espera-se ter oferecido uma contribuição ao mundo empresarial e aos pesquisadores sobre o tema.

Palavras-Chave: Estratégia Empresarial, Formação de Estratégias, Teoria das Organizações, Administração Estratégica.

ABSTRACT

The central objective of this thesis was to investigate the manner in which competitive strategies are developed in Brazilian companies, in the state of São Paulo, in the secondary sector of economy. The process which gives rise to these strategies is called “formation” without, however, suggesting that there is a systematic formula to decision making. The available literature on this topic is fragmented and one dimensional. The present work seeks to offer a solution to remedy this limitation by means of both a conceptual approach and a multiple methodology. The investigation was carried out in two stages: (1) a survey through questionnaires answered by 354 companies and (2) one case study. Through this methodology and the proposal of a five-dimensional model of comprehension, the study tries to provide a “general view” of the phenomenon of strategy formation. The results show that companies regard their strategic process as being predominantly deliberated, apolitical, rational and markedly dictated by the environment. However, such conclusions are neither homogeneous in the universe of companies nor conceptually definitive considering that the indicators built to measure such dimensions did not present distinctive values and deviated considerably from the average. Quite the contrary, the results have shown that the predominant theories do not correspond closely with the Brazilian reality. Where there is a connection with the growth of the annual gross revenue, significant - though weak – correlations were verified between the latter and the perceived use of rationality and discretionarity. Thus the companies with higher gross revenue growth between the years 2006 and 2007 were the ones that declared assessing their strategic alternatives systematically, developing formal planning and studying the environment carefully. The companies with lower results, on the other hand, were politically deterred from implementing their strategies and their plans were determined by external forces. The case study revealed the same results in general. The main conclusions of this thesis refers to the need of implementing a dual approach: developing a formal, long-term strategic planning while allowing for emerging strategies in the daily corporate routine. Furthermore, politically oriented decisions should be avoided and actions aiming at strengthening economic power are recommended. However, in spite of these findings, the question of how strategies are developed remains open and the answer also seems to depend on the specific characteristics of each enterprise. Despite this, it is hoped that this thesis proves to be a useful contribution to practioners as well as researchers.

Key Words: *Business Strategy, Strategy Formation, Theory of Organizations, Strategic Management*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	3
LISTA DE SÍMBOLOS.....	4
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
APRESENTAÇÃO.....	8
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVAS.....	17
1.1.1 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS	18
1.1.2 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS	21
1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA.....	21
1.2.1 PROBLEMAS CENTRAIS DE PESQUISA (PCP)	22
1.2.2 PROBLEMAS SECUNDÁRIOS DE PESQUISA (PSP)	23
1.3 HIPÓTESES DE PESQUISA	23
1.4 OBJETIVOS.....	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
2.1 A ESTRATÉGIA EM UMA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL	27
2.2 CONCEITOS CENTRAIS: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES	37
2.2.1 ETIMOLOGIA E ORIGENS	39
2.2.2 A MULTIPLICIDADE DE TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA	44
2.3 O DESENCANTAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
2.4 EMERGÊNCIA E DELIBERAÇÃO	63
2.4.1 POR QUE ESTRATÉGIAS EMERGENTES?.....	66
2.4.2 DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE A EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS.....	68
2.4.2.1 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO UM FENÔMENO HIERÁRQUICO	69
2.4.2.2 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO FENÔMENO COGNITIVO	70
2.4.2.3 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	71
2.4.2.4 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO APRENDIZADO	72
2.4.2.5 QUADRO CONCEITUAL PROPOSTO POR MARIOTTO (2003).....	74
2.5 PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	78
2.5.1 A PSICOLOGIA DA DECISÃO	79
2.5.2 LIMITES DA RACIONALIDADE	83
2.6 PODER E NEGOCIAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	90
2.7 PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO	98

3. METODOLOGIA	110
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	111
3.2 UNIVERSO E BANCO DE DADOS	112
3.3 AMOSTRA DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	113
3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS DA FASE <i>SURVEY</i>	113
3.5 ANÁLISE DE DADOS	116
3.6 O MÉTODO DO CASO.....	121
3.6.1 ESCOLHA DO CASO	123
3.6.2 ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO.....	124
4. RESULTADOS E ANÁLISES	126
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	127
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	129
4.2.1 RESUMO DOS ACHADOS DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	129
4.2.2. COMO SÃO FORMADAS AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS?.....	139
4.2.3 QUAL A CORRELAÇÃO ENTRE O PROCESSO E OS RESULTADOS?.....	159
4.2.4 QUAL A ASSOCIAÇÃO ENTRE O PROCESSO E O AMBIENTE?	166
4.2.5 O TAMANHO ESTÁ ASSOCIADO AO PROCESSO?	175
4.3 ESTUDO DE CASO	183
4.3.1 RESUMO DAS CONSTATAÇÕES DO ESTUDO DE CASO	184
4.3.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA “ALFA”	185
4.3.3 ESTRUTURA, MERCADO e PRODUTOS.....	191
4.3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO REALIZADO EM 2004.....	198
4.3.5 PROCESSO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	200
4.3.5.1 DIMENSÃO DELIBERAÇÃO E EMERGÊNCIA	203
4.3.5.2 DIMENSÃO DISCRICIONARIEDADE-DETERMINISMO AMBIENTAL	204
4.3.5.3 DIMENSÃO RACIONALIDADE - INTUIÇÃO	204
4.3.5.4 DIMENSÃO VISÃO NO FUTURO – PADRÃO CULTURAL	205
4.3.5.5 DIMENSÃO APOLÍTICO-POLÍTICO	205
5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO.....	206
5.1 LIMITES DO ESTUDO.....	215
5.2 DIRECIONAMENTOS FUTUROS	216
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	218
ANEXO A- QUESTIONÁRIO DA PESQUISA <i>SURVEY</i>.....	226
ANEXO B – QUESTIONÁRIO CONFORME POSTADO NA INTERNET	229
ANEXO C - PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	230

LISTA DE ABREVIATURAS

Abrinq-	Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos
Alfabrinq-	Associação de Fabricantes de Brinquedos de Laranjal Paulista
APL	Arranjo Produtivo Local
EC	Estudo de Caso
EE -	Estratégia Empresarial
EESC-	Escola de Engenharia de São Carlos
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIESP -	Federação das Indústrias do estado de São Paulo
Geope	Grupo de Estudos em Organização da Pequena Empresa
HCP-	Hipótese Central de Pesquisa
HSP-	Hipótese Secundária de Pesquisa
LAIR	Lucro Antes do Imposto de Renda
MIC-	Ministério da Indústria e Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
OR	<i>Odds Ratio</i>
PCP-	Problema Central de Pesquisa
PE-	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
PSP-	Problema Secundário de Pesquisa
RBV-	<i>Resource Based View</i>
Selic	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (taxa básica de juros da economia)
SCP-	<i>Structure-Conduct-Performance</i>
SP	São Paulo
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE SÍMBOLOS

I_{D-E}	Indicador da dimensão deliberação-emergência
I_{R-I}	Indicador da dimensão racionalidade-intuição
I_{D-DA}	Indicador da dimensão discricionariedade-determinismo ambiental
I_{A-P}	Indicador da dimensão apolítico-político
I_{VF-PC}	Indicador da dimensão visão de futuro-padrões culturais (ou do passado)
η	Percentual de uma determinada dimensão avaliado na análise de conteúdo
ρ	Indicador de correlação de Spearman
δ	Desvio Padrão
Δ_{FB}	Variação do faturamento bruto anual da empresa entre os anos de 2006 e 2007

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição das fronteiras e interesses do estudo	17
Quadro 2 – Estruturação da revisão da literatura e as razões para escolha dos temas.....	26
Quadro 3: Dez escolas de Estratégia segundo Mintzberg <i>et al</i> (2000).....	51
Quadro 4 : Deliberação e Emergência como um contínuo	66
Quadro 5 – As dimensões estudadas na tese, as escolas de Mintzberg e os indicadores de mensuração	106
Quadro6 – Operacionalização dos construtos	114
Quadro 7 – Indicadores e suas variáveis constituintes	119
Quadro 8 – Inter-relacionamento dos elementos metodológicos da pesquisa (Matriz de Amarração)	121
Quadro 9 – Resumo dos resultados da pesquisa <i>survey</i>	136
Quadro 10 – Resumo dos resultados do estudo de caso.....	184
Quadro 11 – Confronto de achados da primeira com a segunda fase.....	207

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média dos indicadores para cada tamanho organizacional.....	132
Tabela 2 – Correlação de Spearman entre os indicadores e o crescimento do faturamento bruto.....	134
Tabela 3 – As dimensões e a razão de chance de crescimento de faturamento bruto anual	138
Tabela 4 – Testes de hipótese unilateral contra Média = 0,5	141
Tabela 5 – Análise residual da afirmação “os interesses de um grupo (...) e o cargo do respondente	151
Tabela 6 – Correlações de Spearman entre os indicadores e o crescimento da empresa.....	161
Tabela 7 – Correlação entre as questões e o crescimento da empresa	163
Tabela 8 – Análise de regressão entre Δ_{FB} e cada uma das variáveis do estudo	165
Tabela 9 – Correlação entre os indicadores e o nível de turbulência ambiental	168
Tabela 10 – Teste de diferença entre médias dos indicadores para os diferentes níveis de turbulência.....	169
Tabelas 11 e 12 – Teste de diferença entre médias entre a existência de PE e a turbulência	170
Tabelas 13 e 14 – Teste de diferença entre médias entre a existência de avaliação de alternativas e a turbulência	171
Tabelas 15 e 16 – Diferença entre médias entre a centralização da tomada de decisão e a turbulência.....	172
Tabela 17 – Resíduos para “o principal executivos determina as estratégias”	172
Tabelas 18-19 – Resíduos com base nos valores esperados para “temos objetivos bem definidos”	173
Tabelas 20-21 – Diferença entre médias “para nos manter alinhados, mudamos nossa estratégia” e a turbulência ambiental.....	173
Tabelas 22-23 – Diferença entre médias entre “desenvolvemos as estratégias (...) de novas abordagens” e a turbulência ambiental.....	174
Tabela 24 – Índice de correlação de Spearman e Kendall entre o I_{D-E} e o porte da empresa.....	176
Tabela 25 – Teste de diferença entre médias para I_{D-E} e o tamanho empresarial	177
Tabela 26 – Resíduos para $ID-E$ e o tamanho empresarial	178
Tabela 27 – Frequências encontradas nas questões relativas a I_{D-E}	179
Tabela 28 e 29 – Diferença entre médias sobre a presença de planejamento estratégico e resíduos.....	181
Tabela 30 e 31 – Diferença entre médias sobre centralização das decisões e seus resíduos	182
Tabela 32 e 33 – Diferença entre médias sobre definição de objetivos e seus resíduos	182
Tabela 34 – Análise de conteúdo das entrevistas de acordo com as dimensões do modelo teórico	201
Tabela 35 – Estratégias Realizadas da empresa “Alfa”	203
Tabela 36 – Esquema de busca de informação.....	231

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pilares fundamentadores do estudo.....	12
Figura 2- As cinco dimensões da formação de estratégias	13
Figura 3 – Da cadeia de valor à rede de valor	30
Figura 4 - Mudança ambiental, mudança organizacional e desvio estratégico	32
Figura 5 - As visões interna e externa sobre estratégia e as escolas de Mintzberg <i>et al.</i> 2000	35
Figura 6 - Teoria de estratégia e desafios pós-industriais.....	36
Figura 7 - Estratégia enquanto ponto crucial.....	38
Figura 8 - A Dinâmica da Estratégia	49
Figura 9 - O sistema liderança, organização e ambiente e as escolas de Mintzberg <i>et al</i> (2000).....	52
Figura 10 - Um guia para as diferentes escolas de estratégia	53
Figura 11 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	54
Figura 12 - Um processo normativo de tomada de decisão estratégica	57
Figura 13 - O modelo de Steiner de planejamento estratégico	58
Figura 14 - Processo de Planejamento Estratégico.....	58
Figura 15 - O limite da formalização.....	61
Figura 17 - Definições de Estratégia dando extensão à idéia de Mintzberg <i>et al</i> (2000).....	64
Figura 18 - Deliberação “Top-down” x Emergência “Bottom-up”.....	68
Figura 19 - Estratégia emergente interpretada como um <i>fenômeno hierárquico</i>	69
Figura 20 - Estratégia emergente interpretada como um <i>fenômeno cognitivo</i>	70
Figura 21 - Estratégia emergente interpretada como um <i>fenômeno de auto organização</i>	72
Figura 22 - Estratégia emergente enquanto um processo de aprendizado e negociações políticas	73
Figura 23 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de aprendizado	74
Figura 24 - Processo moderno de Gestão Estratégica.....	75
Figura 25 - Pensamento estratégico e planejamento estratégico como processos dialéticos	76
Figura 26 - Modelo básico para a estrutura conceitual proposta	77
Figura 27 - Etapas do processo decisório clássico.....	80
Figura 28 - Três sistemas cognitivos	84
Figura 29 – Uma função esquemática de valor para mudanças	87
Figura 30 – A estratégia vista em suas vertentes de processo de conteúdo	99
Figura 31 – Modelo conceitual sobre formação de estratégias a ser utilizado na pesquisa.....	101
Figura 32 – A dimensão da deliberação – emergência da estratégia entendida como um contínuo	103
Figura 33 - Elementos centrais do processo estratégico	108
Figura 34 - Uma visão da gestão estratégica como ação organizacional	108
Figura 35 - Modelo nomológico estrutural de Strober.....	109
Figura 36 – Estruturação das idéias da tese	112
Figura 37 – Equações dos indicadores médios	117
Figura 38 - Método do estudo de caso (particularmente para casos múltiplos).....	124
Figura 39 – Regressão linear simplificada entre $I_{D,E}$ e as variáveis intervenientes do estudo.....	147
Figura 40 – Regressão linear simplificada entre $I_{R,I}$ e as variáveis intervenientes do estudo.....	149
Figura 41 – Regressão linear simplificada entre $I_{P,A}$ e as variáveis intervenientes do estudo.....	152
Figura 42 – Regressão linear simplificada entre $I_{D,DA}$ e as variáveis intervenientes do estudo.....	155
Figura 43 – Regressão linear simplificada entre $I_{PC,VF}$ e as variáveis intervenientes do estudo	158
Figura 44 – O confronto criativo entre as escolas de estratégia.....	210

APRESENTAÇÃO

Uma pesquisa parte de um problema e se inscreve em uma problemática (LAVILLE e DIONNE, 1999). Tal problemática ocorre em dois momentos: um primeiro momento em que o pesquisador percebe as lacunas de conhecimento existentes e outro em que ele enuncia tais elementos em problemas, hipóteses e objetivos metodologicamente coesos. Este item descreve o primeiro destes momentos.

A razão para tal descrição é clara: frente a fenômenos sociais o pesquisador possui inclinações, interesses particulares e valores (SANTOS, 2004). Em tais tipos de estudos, portanto, o pesquisador também é um *ator*. A conscientização de um problema de pesquisa depende do que o pesquisador dispõe em termos de conhecimentos e valores. Laville e Dionne (1999) denominaram esta fase pessoal de “problemática sentida”.

A formação de teorias, deste modo, não se dá de forma impessoal tal como se os objetos científicos e os pesquisadores fossem entidades totalmente separadas. Até a Física Teórica, campo normalmente pautado pelo empirismo e pelas concepções reducionistas, tem passado por alterações paradigmáticas desde a preconização da mecânica quântica no início do século XX. O chamado *princípio da incerteza de Heisenberg* indica que a presença do pesquisador altera a configuração das partículas subatômicas. As pesquisas no campo da Administração também possuem esta característica. Por ser uma ciência humana, este aspecto pessoal é ainda mais presente.

É por esta razão que considero¹ relevante uma rápida digressão sobre os aspectos pessoais do autor na apresentação de um trabalho acadêmico. Sempre que leio trabalhos desta natureza me ocorrem questões tais como: *Quem é este autor? Quais suas origens e sua formação? Quais suas motivações pessoais?* As “lentes” pessoais do escritor marcam o conteúdo das teorias.

Este trabalho tem suas origens nas inquietações que possuo desde que estudo estratégia empresarial. Minha trajetória como pesquisador, consultor e docente desta área remonta à minha graduação em Engenharia de Produção quando tive a oportunidade de desenvolver projetos de iniciação científica sobre este assunto.

Já ao final da graduação ingressei no Mestrado em Administração. A maioria de meus colegas de classe seguiu caminhos mais ligados à Engenharia. Desde o início do curso me identifiquei com a área de gestão. Durante o Mestrado minha dissertação versou sobre a Responsabilidade Social Corporativa nas decisões estratégicas das empresas. Naquele estudo desenvolvi uma pesquisa fazendo uso de Estatísticas Multivariadas. Ao ingressar no Doutorado, contudo, senti ser necessária uma abordagem complementar. Minha curiosidade intelectual, aliada infelizmente a certa falta de organização, me fizeram ler um conjunto heterogêneo de literaturas.

Nesta ocasião, dois outros acontecimentos me ajudaram a formatar as idéias que me conduziram a escrever esta tese sobre o tema e por meio das abordagens que o leitor tem em

¹ Neste tópico se optou pelo uso da primeira pessoa do singular. Fez-se isso para mostrar o caráter pessoal de tal item. A partir da seção seguinte retorna-se à terceira pessoa do singular.

mãos. Trata-se da experiência como consultor de negócios e, concomitantemente, da intensificação de minha carreira docente.

A experiência de consultor foi decisiva. Notei que as teorias mais tradicionais de estratégia não me auxiliavam completamente na atividade de recomendar direcionamentos para meus clientes. Ocorria-me: *Por que? Quais os limites desta visão? Que outras teorias deveria estudar (ou criar?!) com a finalidade de prestar uma contribuição efetiva para tais organizações?*

Para completar este cenário, duas outras passagens em que eu conversava com docentes de estratégia não saiam de minha mente. Uma das ocasiões foi enquanto estive pela segunda vez estudando e trabalhando na *University of La Verne*, Califórnia, Estados Unidos. Em conversa com um professor, perguntei a ele: *“Por que temos tantos exemplos de empresas bem sucedidas que desenvolveram suas estratégias através de processos aparentemente aleatórios tais como 3M, Coca-Cola etc. e, em contrapartida, possuímos ilustrações tão marcantes de planejamentos estratégicos formais mal sucedidos?”* Recordo-me que ele não soube responder com exatidão. Em outro momento, conversando com um docente na USP, tivemos sérias dificuldades para listar exemplos de processos bem sucedidos de planejamento estratégico. Se algo não houvesse de inadequado nas teorias mais comuns sobre estratégia, a primeira resposta seria imediata e a segunda comporia uma ampla lista de exemplos.

Minha atuação docente – notadamente em programas para executivos – também adicionou elementos à escolha desta tese. Notei que ensinar processos sistemáticos sobre planejamento estratégico ou, até, treinar exaustivamente técnicas de análise não se fazia

suficiente para amadurecer a forma como os profissionais pensam as estratégias de suas companhias. *Seria por que as estratégias não estavam sendo realmente criadas por tais processos analíticos?* A dúvida me fez estudar e ir a campo por meio de uma investigação científica.

Dito este histórico pessoal, cabe indicar quais foram, mais concretamente, as inquietações que me levaram a escrita da presente tese. Narrei estes fragmentos para passar adiante a dimensão subjetiva deste trabalho. Através dos próximos itens o leitor compreenderá os problemas e hipóteses de investigação, as justificativas e os objetivos da tese.

1. INTRODUÇÃO

Um tema, um contexto e uma abordagem. Esta tese se alicerça em três pilares. São eles: (1) formação de estratégias competitivas, (2) empresas paulistas atuantes em setores industriais e (3) visão multidimensional. Muito embora haja vasto material a respeito destes assuntos, uma discussão mais rigorosa sobre tal triângulo temático é relevante tanto diante das condições gerais de negócios da atualidade como devido às fronteiras teóricas existentes. Encontram-se poucos estudos que objetivem tratar estes pilares de maneira conjunta. A maioria dos artigos, teses e livros sobre estratégia os trata isoladamente. A figura abaixo ilustra tais elementos.

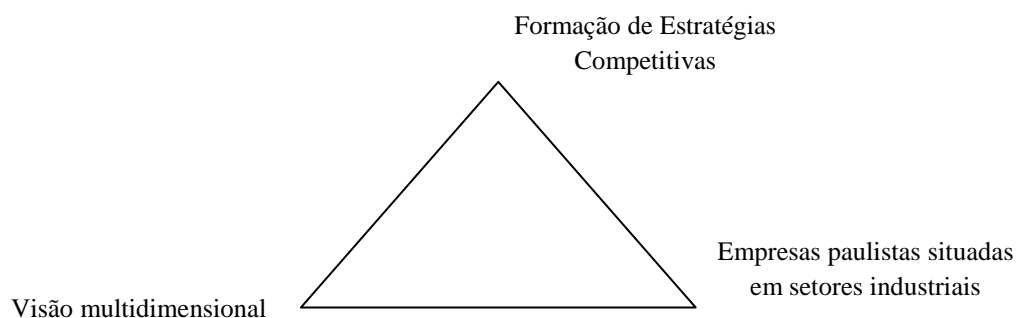


Figura 1- Pilares fundamentais do estudo

FONTE: Elaborado pelo autor

Tendo como base esta figura, este texto pode ser mais bem compreendido por meio da resposta a três perguntas: *O que* se estudou? Em que contexto (*onde*)? Através de que *ótica*? Resposta: Estudaram-se os mecanismos de formação de estratégias competitivas em empresas industriais situadas no estado de São Paulo através de uma visão multidimensional. Denomina-se “visão multidimensional” aquela que procura apreender mais do que uma perspectiva de um fenômeno de modo a enxergar sua realidade de maneira abrangente (mesmo que isto signifique deixar de se aprofundar cada uma destas dimensões).

Esta tese defende a idéia de que há pelo menos cinco dimensões a ser analisadas quando se deseja compreender o fenômeno da formação de estratégias. Mintzberg (1978) redefiniu o termo estratégia como “um padrão em um fluxo de decisões” e introduziu o assunto *formação de estratégias* como uma temática de pesquisa. O intuito daquele autor era romper com a forma até então comum de se pensar estratégia: um conjunto de decisões deliberadas *a priori*. Desde então, o campo da estratégia tem reconhecido diversas *perspectivas* (por exemplo: clássica, processual, política e interpretativista como em Whittington (2002)), *modos* de formação (como em Hart (1991), racional, simbólico, generativo etc.) e *escolas* de pensamento (como as 10 escolas de Mintzberg). Entretanto, poucos autores consideram a interação entre tais modos, escolas e perspectivas. A figura abaixo ilustra as cinco dimensões que são consideradas nesta tese. Uma discussão mais aprofundada sobre cada uma destas dimensões está presente na revisão da literatura. Apesar disso, antecipam-se alguns comentários.

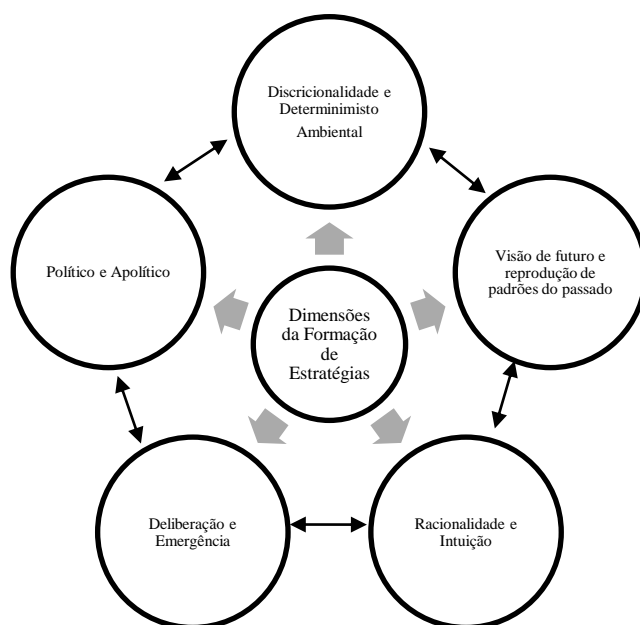


Figura 2- As cinco dimensões da formação de estratégias

FONTE: Elaborado pelo autor

A figura demonstra que a formação de estratégias não deve ser vista apenas como um contínuo entre deliberação e emergência. Tal dimensão, embora de elevada importância, deve ser combinada com outras quatro para que se compreenda mais perfeitamente o fenômeno da origem das estratégias. Assim, por exemplo, uma empresa pode ter sua formação de estratégias tipicamente emergente, apolítica, orientada para o futuro, discricionária e mais pautada por decisões intuitivas. Outra organização, por seu turno, pode ter suas estratégias construídas através de outra combinação entre as cinco dimensões sugeridas. O objetivo desta tese é justamente compreender – como um todo ou *multidimensionalmente* – a composição entre tais dimensões.

O presente estudo, além de investigar a composição geral destas dimensões para o universo estudado também promove um debate sobre duas variáveis intervenientes que podem afetar a configuração da formação de estratégias. A hipótese central, neste sentido, é que o grau de mutação do ambiente da empresa (primeira variável interveniente) é determinante para a forma através da qual as estratégias são formadas. Também se investiga a relação entre o tamanho das organizações e seu processo estratégico: *Será que as pequenas empresas têm processos diferentes? Quais seriam tais diferenças?*

O trabalho empírico estudou uma amostra de organizações atuantes no setor industrial (setor secundário) observando como as estratégias competitivas (no âmbito das unidades de negócios, portanto) são formadas. Optou-se, deste modo, por delimitar o presente estudo apenas ao processo relacionado às estratégias que envolvam decisões ligadas a um determinado ambiente competitivo excetuando-se, portanto, as chamadas estratégias corporativas.

Sobre tal formação esta tese objetivou apreendê-la levando em considerações algumas de suas dimensões chave. Por se desafiar a compreender o processo da estratégia sistemicamente, sabe-se que os resultados obtidos não obtiveram aprofundamento em cada uma das dimensões. A maioria dos autores sobre estratégia enfatiza uma única dimensão do fenômeno. Uma parte sensível dos autores, por exemplo, concentra seus esforços sobre a tomada de decisões enquanto outros dão destaque à mudança organizacional subjacente ao processo estratégico. O desafio principal desta tese, como dito, foi estudar este processo observando algumas das diversas facetas que o constituem. Daí o terceiro pilar deste trabalho: a visão multidimensional. Destas questões vem uma das palavras chave do título da tese: pretende-se oferecer uma *contribuição* ao entendimento do fenômeno da formação de estratégias.

Valem algumas explicações adicionais. A formação do campo teórico da estratégia empresarial pode ser entendida segundo duas visões distintas: a concepção mecanicista e a perspectiva orgânica (FARJOUN, 2002). Na primeira, a estratégia é vista como um plano deliberado. Esta visão provê um conjunto de modelos baseados em uma concepção newtoniana da ciência, do mundo e, por conseguinte, da vida corporativa. Tal corrente de pensamento é a preponderante nas escolas de negócio e também nas publicações acadêmicas. Segundo Eden e Ackermann (1998), nas últimas décadas centenas de artigos foram publicados sobre processo de formação de estratégias, porém tais obras falham ao propor soluções - ainda que elegantes - altamente irrealistas. Isso porque simplificam a realidade.

Origina-se nesta divergência de pensamentos a denominação *formação* no lugar de *formulação*. Esta última nomenclatura pressupõe que a estratégia sempre (e idealmente) seja construída por meio de análises sistemáticas do ambiente das empresas. Formular, deste

modo, exige “*pôr em fórmula*” ou redigir de modo preciso. Contudo, as incertezas, a *racionalidade limitada* e as imprecisões dos modelos analíticos fazem com que seja irrealista que as estratégias sejam assim criadas; daí a expressão *formação*, que, em sendo mais abrangente, abarca tanto os elementos racionalizantes como aqueles não formais (MINTZBERG *et al.* 2000).

Na visão do presente autor, a interpretação mais formal da estratégia teve e continua possuindo uma significativa importância tanto para o arcabouço teórico do tema como para as práticas executivas. Isto porque foi a partir desta linha de pensamento que se formataram os principais conceitos, questões e relacionamentos teóricos do campo da estratégia. Devido a esta visão de mundo as empresas se configuram como as instituições centrais de nossa sociedade; foi também através desta concepção – considerada como parte constituinte do pensamento positivista reinante desde o século XVIII - que há significativos níveis de conforto material e crescimento econômico. Os resultados desta tese, inclusive, demonstram que o uso de métodos sistematizadores tende a contribuir para elevar os resultados empresariais.

Não obstante, a estratégia não é apenas um conjunto de planos e programas; ela é um tema unificador que dá direção às ações e decisões de empresas e indivíduos (GRANT, 2005). Então, pergunta-se: *como se formam as estratégias de negócios?* Observando não cientificamente algumas das empresas que obtiveram significativos resultados empresariais, nota-se que nem sempre elas empreenderam processos formais de planejamento estratégico. O sucesso do *Wall Mart*, por exemplo, não foi o resultado de uma “*grand strategy*”, mas foi originado, segundo Grant (2005), da capacidade intuitiva de Sam Walton, seu fundador.

O tema “como a estratégia é *realmente* formada nas organizações” tem sido uma linha de pesquisa importante no campo da Administração. Henry Mintzberg e seus colegas da *McGill University* têm sido pilares importantes desta linha de estudos. Tais autores, inclusive, preconizaram uma marcante teoria sobre este tema. Tal abordagem classifica as estratégias em deliberadas, emergentes e realizadas. Assim, a estratégia é tipicamente o resultado combinado de processos de negociação, barganha e comprometimento e envolve, além disso, diversos grupos dentro e fora da empresa (*stakeholders*).

O quadro abaixo fornece uma síntese da tríade tema-contexto-abordagem desta tese. Este capítulo introdutório procura também justificar as escolhas, os pressupostos, a problematização e os objetivos do trabalho. Neste sentido, este capítulo procura, além de outros anseios, responder à quarta questão chave, também presente no quadro 1: *Por que desenvolver este estudo?*

Quadro 1 – Definição das fronteiras e interesses do estudo

Pergunta	Resposta
O que?	O presente estudo procurou compreender o processo de formação de estratégias competitivas.
Onde?	O contexto do trabalho de campo foi o setor industrial do estado de São Paulo.
Como?	A abordagem executada neste estudo foi a multidimensional.
Por que?	As teorias principais sobre estratégia têm as seguintes características: (1) Pressupõem racionalidade ilimitada dos tomadores de decisão; (2) Focam-se nos aspectos analíticos e formais; e (3) Não apreendem o todo do fenômeno.

Fonte: Elaboração Própria

1.1 JUSTIFICATIVAS

Os trabalhos de doutoramento devem demonstrar a elaboração de uma tese que represente uma contribuição original ao estado-da-arte. Este item visa a descrever as contribuições deste estudo. Dividem-se tais justificativas em teóricas e práticas.

1.1.1 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

Não obstante sua importância, as pesquisas sobre o *processo* da estratégia têm recebido pouca ênfase. As seguintes constatações são perceptíveis:

Necessidade de estudos empíricos no contexto brasileiro

Uma das contribuições que se desejou refere-se ao preenchimento das lacunas existentes em termos de pesquisas empíricas. Segundo Bertero (2006), as pesquisas em Administração de Empresas têm tido, no Brasil, o enfoque oposto àquele que se esperaria de uma ciência social aplicada. Esta constatação se deve ao fato de que os estudos em Administração têm sido orientados academicamente. Nas palavras daquele autor:

[neste contexto] a pesquisa é gerada na academia para consumo da própria academia. Ela assim se auto-alimenta, frequentemente, não a partir da experiência extramuros, mas de trabalhos realizados na própria academia. (p.16, grifo nosso).

Embora o presente estudo não seja do tipo prescritivo, intentou-se compreender a realidade dos processos administrativos de maneira a beneficiar os executivos ao prover a eles um entendimento mais realista da formação das estratégias.

Predominância de estudos que enfocam o conteúdo da estratégia ao invés de seu processo

A literatura sobre estratégia de empresas tem reconhecido a distinção entre o conteúdo (o que é decidido ou realizado) e seu processo (como ela é formada) (MINTZBERG *et al.*, 2000). Entretanto, há uma concentração nos aspectos ligados ao conteúdo (BARNES, 2001).

As teorias que enfocam o conteúdo das estratégias procuram responder a uma questão chave: *O que torna as empresas mais rentáveis em longo prazo?*

Não obstante as principais visões sobre o conteúdo da estratégia tenham subjacente uma concepção sobre como as estratégias são formadas, nenhuma delas visa a auxiliar o executivo na condução do processo em si. A análise industrial de Michael Porter, por exemplo, parte do pressuposto de que a empresa articulará um planejamento estratégico formal tendo em vista as cinco forças caracterizadoras da indústria. Mas não oferece recomendações neste sentido.

Tipicamente, além deste foco nos conteúdos, os modelos conteudistas têm suas bases na Economia. As contribuições de Porter basearam-se nos preceitos de Organização Industrial de J. Bain e a RBV possui origem em Penrose (1959). Os conceitos de formação de estratégias, por outro lado, são fundamentados na Sociologia, Ciência Política e na Psicologia. Tal discrepância de origens acabou também por marcar as diferenças entre os escritos sobre conteúdo e processo da estratégia. Esta tese foca a questão do processo.

Necessidade de estudos que se afastem das teorias predominantes

A literatura clássica sobre estratégia apresenta o pressuposto da separação entre a formulação e a implementação. Diante de tal alicerce conceitual, percebe-se que as principais preocupações estão voltadas para responder a questão sobre como melhorar as etapas inerentes ao planejamento e garantir que a organização execute o plano.

Deste modo, ao propor melhorias no processo de planejamento estratégico de tal forma a "apenas" sofisticar a análise responde-se cada vez mais corretamente uma pergunta incompleta. Segundo Hannan e Freeman (1988), o ambiente das organizações é muito implacável e imprevisível para que se façam previsões infalíveis. Deste modo, é vital que se compreenda o processo estratégico de forma mais abrangente e, sobretudo, mais condizente com a realidade. Simon (1979) propugnou que a ilimitação do comportamento racional do ser humano em organizações é equivocada. Segundo tal autor:

O comportamento de um único indivíduo jamais pode apresentar um grau de racionalidade elevado. O número de alternativas que esse indivíduo deve levar em consideração e a informação de que necessita para avaliá-las é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação com a racionalidade objetiva (SIMON, 1979, p.82).

Apesar da preponderância em torno da idéia de planejamento estratégico racional, um conjunto de autores tem desenvolvido teorias mais abrangentes sobre o processo da estratégia. Segundo Barnes (2001), embora as visões ecléticas desta corrente de autores possam ser interpretadas como desordenadas, o fato da estratégia empresarial acomodar tal diversidade de teorias indica a maturidade dos debates acerca do processo estratégico.

Conveniência de uma abordagem multidimensional do processo de formação da estratégia

Ao invés de se estudar isoladamente cada uma das forças que impactam na formação das estratégias, é conveniente uma abordagem multidimensional que procure enxergar a realidade como um todo. Desta forma é possível compreender melhor os desafios de se gerenciar a formação das estratégias e, em última instância, a própria dinâmica organizacional.

Este ponto de vista é marcadamente diferente daquele encontrado na maioria dos anais acadêmicos. Os estudos na área de negócios normalmente procuram aprofundar as

relações e impactos de um determinado recorte da realidade. Esta tese de doutorado, contudo, objetivou oferecer a visão geral do processo de formação de estratégias.

1.1.2 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

O posicionamento do autor é que uma pesquisa sobre Administração de Empresas deve trazer contribuições à prática empresarial. No que tange à formação de estratégias, há desafios particularmente interessantes. Consoante com Whittington (2002), o pressuposto mais presente nas teorias sobre estratégia é que ela é algo complexo. O executivo, ao enfrentar questões de natureza estratégica, precisa de mais do que técnicas padronizadas. Para contribuir com esta visão, a presente tese demonstrou a presença de diferenças perspectivas na forma "real" através da qual as empresas desenvolvem suas políticas de negócios.

Em estudo empírico, Hart (1991) mostrou que empresas de alto desempenho parecem capazes de misturar quadros de referência concorrentes na formação da estratégia. Ao que parece, um executivo de alto escalão não deseja uma visão focada em um ou outro elemento da estratégia. Ele precisa de uma concepção que o permita enxergar a realidade como um todo. Isso porque, na grande maioria dos casos, os problemas estratégicos surgem de modo multifacetado.

1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA

Ditas tais motivações gerais para o estudo, é preciso que se formulem seus problemas de investigação. Os itens seguintes sentenciam os problemas centrais e secundários de pesquisa.

1.2.1 PROBLEMAS CENTRAIS DE PESQUISA (PCP)

Propõem-se as seguintes indagações:

PCP1 - "Como são formadas (e quais as configurações desta formação) as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo?"

PCP2 - "Qual a correlação entre a configuração mencionada em PCP1 e o crescimento do faturamento bruto anual das empresas?"

O PCP1 foi extensamente descritivo nesta introdução. Através de PCP2, objetiva-se mensurar a associação entre as diferentes configurações da formação de estratégias (avaliadas segundo o modelo conceitual aqui proposto) e algum indicador de resultado empresarial. Assim, visou-se a listar recomendações de caráter mais prático ao medir a chance de uma empresa ser mais bem sucedida ao empreender uma ou outra forma de gestão estratégica. Utilizou-se, para isso, um indicador simples: o percentual de crescimento do faturamento bruto anual (medido, neste caso, entre os anos de 2006 e 2007).

Não se almejou a apreensão de causalidade entre os fenômenos. Isto é, o objetivo desta tese não foi afirmar que uma ou outra forma de gerenciamento estratégico *cause* maior crescimento empresarial. Isto seria não apenas equivocado sob o ponto de vista estatístico como também demasiado simplificador para a realidade administrativa. O item sobre metodologia aprofundará tais considerações.

1.2.2 PROBLEMAS SECUNDÁRIOS DE PESQUISA (PSP)

Dada a amplitude dos problemas centrais de pesquisa, é preciso desmembrá-los. Trata-se de dar respostas aos problemas indicados abaixo. No capítulo sobre metodologia há definições operacionais dos conceitos. Embora normalmente se teça tal operacionalização no capítulo introdutório, optou-se por oferecer tal descrição após a revisão teórica. Nestes PSPs se inseriram as já mencionadas variáveis intervenientes. Segundo Babbie (1999), tais variáveis são aquelas que podem alterar a resposta de alguma outra. Neste caso, considera-se como variável interveniente o grau de turbulência ambiental e o tamanho da empresa medido pelo número de funcionários.

PSP1) Qual a correlação entre a turbulência ambiental e as dimensões do modelo conceitual?

PSP2) Qual a correlação entre o tamanho da empresa e as dimensões deste modelo?

1.3 HIPÓTESES DE PESQUISA

Uma pesquisa normalmente se direciona para a verificação de hipóteses. Foram testadas as hipóteses expostas abaixo. Descrevem-se tais respostas preliminares aos problemas de pesquisa de maneira corrida (não antevendo seus valores, portanto), em razão da complexidade do fenômeno. Os parágrafos abaixo foram organizados segundo os problemas de pesquisa.

A administração estratégica refere-se tanto à construção sistemática de políticas corporativas quanto ao desenvolvimento do senso de oportunismo emergente. Esta tese testou a hipótese de que as estratégias são parcialmente planejadas e parcialmente não planejadas.

Assim, esperou-se alta heterogeneidade neste quesito. Também se anteviu que o pólo apolítico fosse mais presente. Ainda que se soubesse da força dos elementos negociais, as teorias indicam que este aspecto é oculto discurso corporativo. Esperava-se também um “mundo heterogêneo” no que tange à visão de futuro dos executivos. Assim, os desvios tendiam a ser muito significativos, pois esta dimensão é altamente marcada pelas especificidades de cada organização. Além disso, a baixa discricionariedade das decisões estratégicas deveria estar mais presente em razão, notadamente, da turbulência ambiental tão em voga no momento em que o trabalho de campo foi executado. Por fim, esperava-se que os respondentes do *survey* indicassem mais fortemente os elementos racionais enquanto no estudo de caso indentificaria-se maior presença de intuição.

No que tange ao PCP2, deveria-se encontrar uma fraca correlação entre os mecanismos de formação estratégica e o crescimento do faturamento bruto das empresas. A razão para tal assertiva é que, em ciências sociais, normalmente se espera baixas correlações. Além disso, sabe-se da teoria administrativa que há muitas variáveis que contribuem para a modificação do crescimento de uma empresa.

A turbulência ambiental deveria estar associada (embora não *ocasionasse*) maiores índices de estratégias tidas como “não-clássicas”. Deste modo, os elementos de emergência, intuição e de incrementalismo deveriam estar mais presentes naquelas firmas situadas em ambientes mais hostis. Em contrapartida, as forças políticas e o seguimento de padrões culturais provavelmente seriam mais preponderantes em organizações atuantes em setores mais estáveis.

Finalmente, esperava-se que as empresas de menor porte tivessem estratégias formadas de maneira mais incremental, ambientalmente determinada e intuitiva. Entretanto, imaginava-se existir, nestas empresas, maior orientação ao futuro dado o típico espírito empreendedor dos dirigentes de pequenos negócios.

1.4 OBJETIVOS

Entende-se por um objetivo de pesquisa os resultados a serem obtidos a partir de um trabalho investigativo. Os objetivos do presente trabalho foram:

Objetivo 1: Propor um modelo conceitual para um melhor entendimento da formação de estratégias competitivas. Notadamente, esperou-se entregar uma compreensão “mais real” deste processo.

Objetivo 2: Contribuir para a literatura acadêmica com uma visão crítica e multidimensional do processo de formação de estratégias competitivas.

Objetivo 3: Verificar a validade dos modelos teóricos fora do *mainstream* da literatura sobre estratégia.

Objetivo 4: Aprender, ainda que superficialmente, os aspectos não clássicos da tomada de decisão estratégica nas empresas atuantes em setores manufatureiros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nós somos anões sentados nos ombros de gigantes. Vemos, desta forma, muito mais coisas e mais longe que eles, não porque temos mais acuidade visual, ou porque nossa estatura é maior, mas sim porque eles (os intelectuais do passado) nos carregam e nos elevam ...

Bernardo de Chartres (grifo nosso)

O propósito deste capítulo é apresentar a revisão bibliográfica da tese. O quadro a seguir mostra como se desenvolveu este esforço.

Quadro 2 – Estruturação da revisão da literatura e as razões para escolha dos temas

Tópicos	Objetivos e conexões com os problemas de pesquisa	Principais autores
1. A estratégia em uma sociedade pós-industrial	Objetivos: Discutir o contexto social e econômico que permeiam os temas. Conexões: Uma vez que a tese visa a propor uma análise crítica às teorias sobre formação estratégica, vale que se identifiquem seus desafios recentes.	LØVENDAHL e REVANG (1998) BAUMANN (2001) HERACLEOUS (2003)
2. Conceitos Centrais: Estratégia e Organizações	Objetivos: Apresentar as origens da estratégia. Conexões: Dado que os problemas de pesquisa procuram obter um enfoque multidimensional sobre o processo da estratégia, é preciso que se descrevam seus conceitos nucleares.	HERACLEOUS (2003) EDEN e ACKERMANN (1998) WHIPP (1996)
3. O desencantamento com o planejamento estratégico	Objetivos: Demonstrar as críticas presentes na literatura acerca do planejamento estratégico. Conexões: Os problemas de pesquisa têm como ponto central a tentativa de entendimento sobre a formação de estratégias além das assunções deste paradigma	HERACLEOUS (2003) MINTZBERG (2004)
4. Emergência e Deliberação	Objetivos: Debater os formatos de emergência e deliberação do processo estratégico. Conexões: O processo que esta tese deseja apreender está diretamente associado a este debate.	EDEN e ACKERMANN (1998) MARIOTTO (2003) MINTZBERG <i>et al</i> (2000)
5. Tomada de decisão e os limites da racionalidade	Objetivos: Descrever as principais contribuições conceituais sobre tomada de decisões. Conexões: Trata-se de um dos alicerces para a resolução do problema de pesquisa. Um dos padrões que se deseja discutir é a racionalidade limitada.	SIMON (1979) KAHNEMAN (2003) BRESSAN (2004)
6. As forças políticas na formação de estratégias	Objetivos: Descrever os aspectos negociais e conflituosos do processo estratégico. Conexões: Uma das análises é a política.	EDEN e ACKERMANN (1998) MINTZBERG e QUINN (2001) MURRAY (1978)

Fonte: Elaboração Própria

2.1 A ESTRATÉGIA EM UMA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

Uma obra pode ser mais bem compreendida quando se situa suas contribuições no contexto em que foi desenvolvida. O histórico influencia as teorias que surgem e causam impacto em uma determinada época. Como comenta Giannetti (2002, p.21), "é difícil saber o que torna alguém mais retrógrado: não conhecer nada exceto o passado ou nada exceto o presente". Apesar disso, nenhuma época do pensamento é homogênea. As comparações históricas visam a apresentar fronteiras – ainda que fluidas – nas formas de pensamento do Homem ao longo dos tempos.

Este item discute o panorama existente nesta primeira década do século XXI. Dá-se ênfase à formação das teorias sobre estratégia empresarial que emergem diante de tal contexto. Muito tem se dito sobre as transformações da sociedade. Fala-se, por exemplo, em sociedade pós-moderna ou, ainda, pós-industrial. A sociedade pós-moderna pode ser interpretada através de diversas lentes (BERG, 1989). Alguns a descrevem como uma época fortemente conectada com a idéia de pós-industrialismo; outros entendem a pós-modernidade como algo mais amplo. Este termo é tipicamente utilizado para caracterizar as mudanças na sociedade como um todo.

O intuito do presente autor não é traçar este quadro de maneira exaustiva; seu objetivo é demonstrar como as alterações ambientais solicitam uma nova forma de se enxergar o processo de formação de estratégias. Este debate conduz à crença de que é necessário se pensar tal formação de políticas de negócios em sua faceta menos analítica para dar lugar à criatividade, flexibilidade e inovação. Este imperativo vem ao encontro do fato de que a sociedade e economias atuais são fluídas e instáveis.

Sobre tal fluidez, Bauman (2001) defende a metáfora da "modernidade líquida" como recurso linguístico para caracterizar os dias de hoje. Segundo este sociólogo, a "pós-modernidade" se distingue da modernidade porque esta é instável enquanto aquela é estável. Ele discorre sobre as qualidades das substâncias sólidas e líquidas: as sólidas têm um maior poder de coesão, podendo suportar grandes pressões enquanto as líquidas se encontram num estágio intermediário entre as sólidas e as gasosas. Assim, os líquidos (tal como a sociedade atual):

“fluem”, “escorrem”, “respingam”, “transbordam”, “vazam”, “inundam”, “borrifam”, “pingam”; são “filtrados”, “destilados”; diferentemente dos sólidos não são contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho. (BAUMAN, 2001, p. 8).

Essas são as razões pelas quais o citado sociólogo polonês considera adequada a metáfora da "fluidez" como forma de se entender o mundo de hoje. No campo da administração estratégica esta mudança tem feito com que haja um "desencantamento" com a idéia de planejamento estratégico (HERACLEOUS, 2003). Tal condição tem expandido o papel das pessoas no comando das organizações; isso, especialmente, em sua habilidade de equilibrar os elementos estratégicos com as tensões existentes no mundo exterior.

Para reforçar a idéia de que o ambiente empresarial é mais dinâmico que outrora, vale citar mais um trecho da obra de Baumann (2001, p.8):

O que todas essas características dos fluidos mostram, em linguagem simples, é que os líquidos, diferentemente dos sólidos, não mantêm sua forma com facilidade. Os fluidos, por assim dizer, não fixam o espaço nem prendem o tempo. Enquanto os sólidos têm dimensões espaciais claras, mas neutralizam o impacto e, portanto, diminuem a significação do tempo (resistem efetivamente a seu fluxo ou o tornam irrelevante), os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la.

A sociedade de hoje não pode ser considerada “sólida”. Aproveitando essa metáfora para pensar os tempos vigentes como líquidos, faz sentido o fato de que o momento atual é tal qual como se as duas ordens (sólida e líquida) estivessem entrando em choque, “disputando” as mentes humanas. Na leitura de Lilienthal (2003, p. 17): “Se, por um lado, a ordem líquida é extremamente ágil por sua rapidez, capacidade de assimilação e versatilidade, por outro, há falta de algo com o qual se possa contar, sobre a qual o sujeito possa se apoiar”.

As implicações deste novo ambiente para os projetos organizacionais são relacionadas à necessidade de maior flexibilidade nas ações executivas. Intensificações na “liquidez” do ambiente empresarial levam a um maior grau de incertezas e riscos. Além disso, apesar das ferramentas analíticas existentes no campo da estratégia visarem a auxiliar os executivos a diminuir tal risco, a defesa mais efetiva para tal turbulência, no nível estratégico, se dá através da construção de um pensamento estratégico e da edificação de capacidades gerenciais de execução.

Na história do pensamento administrativo, os primeiros “sólidos” a se derreter foram as lealdades tradicionais, os direitos costumeiros e as obrigações hereditárias. Para se construir uma nova ordem - que se estruturou sob o arcabouço da revolução industrial e da sociedade de massa - foi necessário “primeiro livrar-se do entulho com que a velha ordem sobrecarregava os construtores do novo paradigma” (BAUMANN, 2001, p.10). Como dizia Weber (1919, *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2001), era preciso libertar a organização de mercado dos grilhões relacionados aos deveres para com a família e, sobretudo, das amarras então existentes para a adoção da chamada racionalidade instrumental.

No início do século XXI, ao que parece, uma ordem diferente tem se estabelecido; novos sólidos se desmancham. Muitos dos atuais tópicos ligados à administração estratégica sugerem novas tendências nas preocupações gerenciais. Tanto acadêmicos como executivos falam sobre forte demanda por flexibilidade, construção de competências organizacionais, atendimento das necessidades de clientes e, por fim, uma rápida resposta a diversos outros desafios empresariais (KANTER, 1989). Através da cooperação com outras organizações, as empresas têm estabelecido intensos elos. Enquanto no passado as preocupações estratégicas se concentravam no crescimento e na economia de escala, no início do século XXI se voltam ao *downsizing*, inovação e reputação social. A figura abaixo explicita algumas das diferenças nucleares entre a visão industrial de Michael Porter (visão da cadeia de valores) e a mais atual em que as empresas se articulam por meio de relações interorganizacionais complexas. Mesmo que Porter tenha discutido os elos existentes na cadeia de valores, seu foco principal era nas atividades primárias e secundárias.

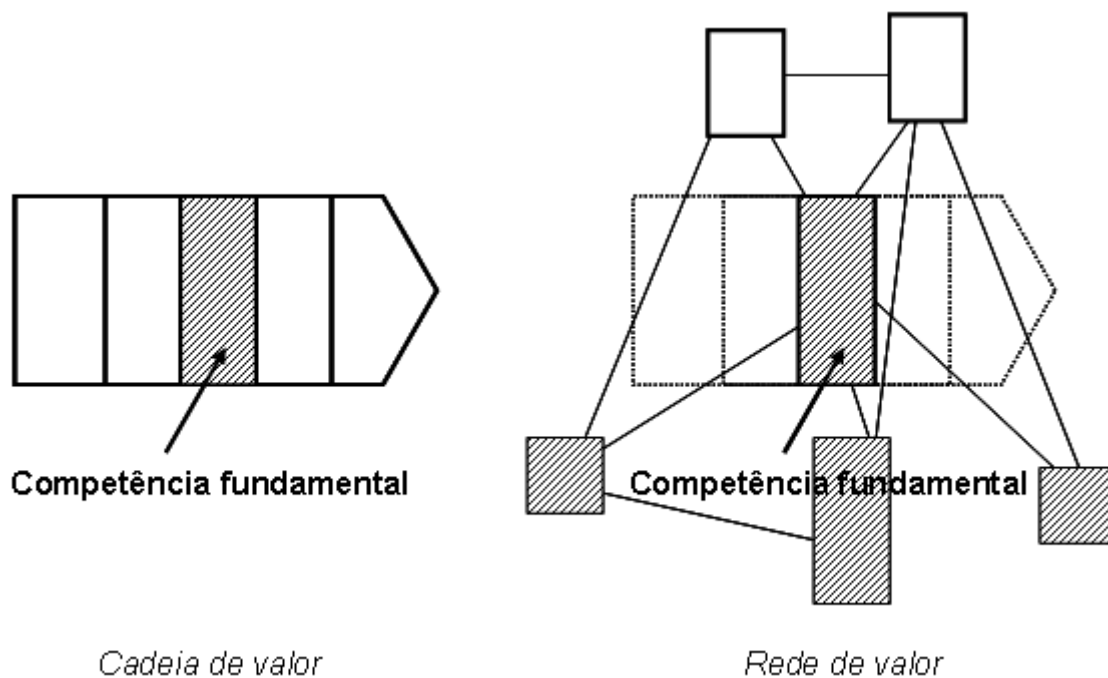


Figura 3 – Da cadeia de valor à rede de valor
 FONTE: CUMMINGS e WILSON, 2003, p.21

A figura 3 indica uma prevalência daquilo que o sociólogo espanhol Manuel Castells denominou de “Sociedade em Rede”. Por meio desta percepção, percebe-se certo crescimento das complexidades internas e externas à organização. A figura à esquerda é notadamente menos complexa do que a representação da direita. É em razão da intensificação de tal complexidade que se clama por formatos diferentes de elaboração de estratégias. Chama-se de complexidade interna a quantidade de elementos intrínsecos a serem gerenciados em uma empresa. Isso ocorre em virtude do fato de que, atualmente, se administra corporações com um grau muito maior de conhecimento embarcado, tanto no nível operacional como no âmbito gerencial. A complexidade exterior associa-se à quantidade de relacionamentos com diversos *stakeholders* e, em adição, à velocidade das mudanças ambientais (LØVENDAHL e REVANG, 1998).

Deste modo, um dos principais obstáculos à utilização de uma racionalidade exclusivamente econômica é o grau de incerteza ambiental presente na maioria dos setores de negócios. O impacto destas alterações é bastante presente nas teorias organizacionais. Já em Emery e Trist (1965) encontra-se tal marca. As formas organizacionais não são estáticas, mas histórica e socialmente construídas.

De acordo com Løvendahl e Revang (1998), os princípios dominantes do *design* organizacional do século XX foram o *tailorismo*, o *fordismo* e a organização burocrática. Dito de outro modo, o tipo ideal de configuração em que cérebro e braços são separados. Entretanto,

[...] a despeito do fato de estar presente nos primórdios do desenvolvimento da teoria organizacional, o método racional nunca teve domínio ideológico e intelectual completo. Sempre

foi contestado por linhas alternativas. Os contestadores frequentemente compartilhavam o projeto político e ideológico do modelo racional. (REED, 1988, p. 69 *apud* ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A sociedade do conhecimento que vem se manifestando desde o final do século XX exige novas perspectivas. As organizações necessitam executar mudanças para se manter competitivas. A figura 4 denota este fenômeno. Ela indica um dos principais esforços empresariais: reconfigurar a empresa diante das alterações do ambiente. Tais alterações podem ser de natureza incremental (como os processos japoneses de *kaizen*) ou, ainda, radical (como os esforços de reengenharia). Tal concepção se assemelha ao modelo preconizado por Tushman e Romanelli (1985). Estes autores propõem um modelo em que a evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuado por períodos de descontinuidade. Tal como o conceito do “equilíbrio interrompido” da Biologia, no ambiente social, por vezes, as “regras” passadas ficam subitamente obsoletas.

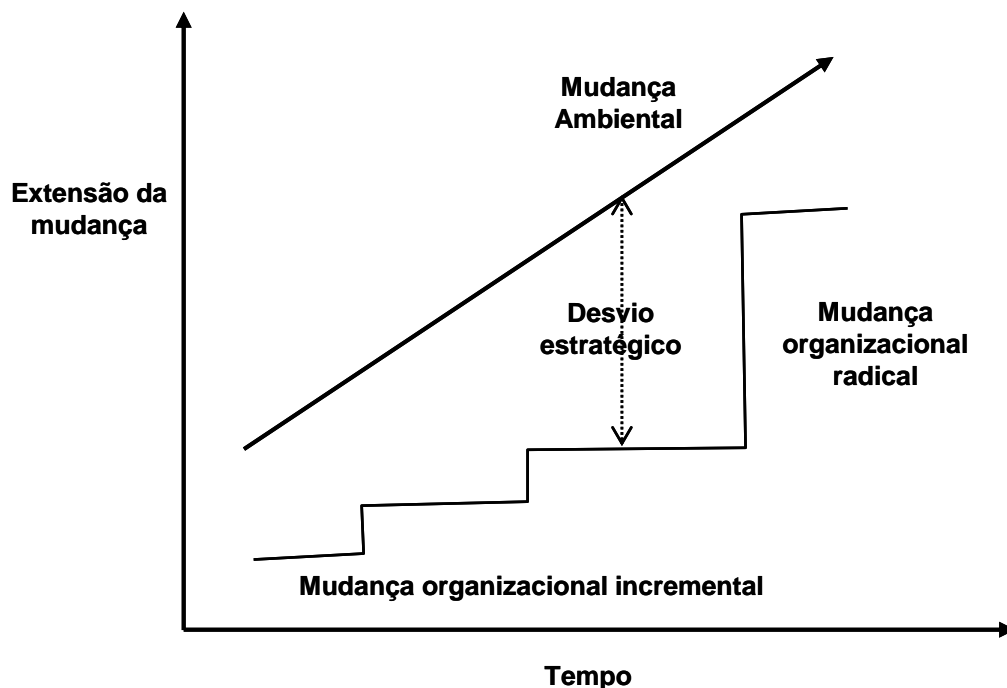


Figura 4 - Mudança ambiental, mudança organizacional e desvio estratégico
FONTE: JOHNSON, 1987 *apud* HERACLEOUS, 2003, p.75

Estas alterações têm ocasionado um repensar na estruturação clássica *a la* Taylor e Ford. Em uma sociedade mutável como a indicada na ilustração acima e, além disso, em um mundo onde a tecnologia e o conhecimento dão a feição mais evidente do dia-a-dia empresarial, os colaboradores de uma organização devem participar mais intensamente do processo decisório. A tendência é de organizações com *empowerment* (CLEGG *et al*, 2004) e empregados com “emancipação” (ALVESSON e WILLMOTT, 1992). Quando os colaboradores se tornam sujeitos e não apenas objetos do processo estratégico e quando seus próprios juízos guiam suas ações, pensa-se em empresas com maior volume de estratégias emergentes e, além disso, com processos mais *bottom-up* do que *top-down*. Alguns autores chegam a denominar tal tipologia organizacional de “pós-burocrática”. Isso porque, muito embora não ultrapasse completamente o paradigma da formalidade e impessoalidade da burocracia *weberiana*, chega a superar algumas de suas características.

Por citar a teoria da burocracia de Weber é importante se fazer menção a certos aspectos de sua contribuição. Weber denominou de *burocracia* um “tipo ideal” de organização em que imperaria a racionalidade legal. “Tipo ideal”, para ele, era um modelo organizacional a ser utilizado por pesquisadores. Na realidade empírica tal tipologia se manifestaria de forma híbrida. Ao contrário de algumas interpretações simplistas, o sociólogo alemão não prescreveu um formato organizacional a ser utilizado; ao contrário, foi seu crítico (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

As pressões de aumento da complexidade são - como regra geral - entendidas na literatura como oriundas de variáveis internas e/ou externas às empresas. As concepções acadêmicas sobre estratégia muitas vezes diferem quanto à dimensão em que dão realce.

Como indicam Prahalad e Hamel (1994), os acadêmicos têm dado baixa ênfase ao processo e as pessoas em sua busca pelos elementos econômicos e externos da estratégia.

Muitos autores tais como Chandler (1986) e Lawrence e Lorsh (1967) estão presentes na discussão sobre as relações entre o ambiente da empresa e seu meio interno. Segundo suas visões – marcadamente oriundas da teoria dos sistemas abertos – a firma deve responder às alterações ambientais e se reconfigurarem diante das mesmas. Mais recentemente, outros teóricos trouxeram a perspectiva baseada em recursos (RBV). A justificativa para tal é a de que as mudanças ambientais súbitas tornam obsoleta a visão estruturalista, à maneira de Porter, que visa quase que somente ao estabelecimento de uma posição vantajosa diante das “forças ambientais”.

A RBV tem sua origem na teoria econômica de Penrose (1959) que defendeu que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas através das imperfeições do mercado e que as singularidades advindas destas imperfeições provêm a base para o desenvolvimento de capacidades únicas. Isto pode se dar, por exemplo, pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhorias na capacidade de produção, compreensão das necessidades dos clientes etc. Este desenvolvimento se aproxima do conceito de aprendizagem organizacional da teoria administrativa. A figura 5 demonstra tais concepções conflitivas e adiciona as escolas de estratégia preconizadas por Mintzberg *et al* (2000).

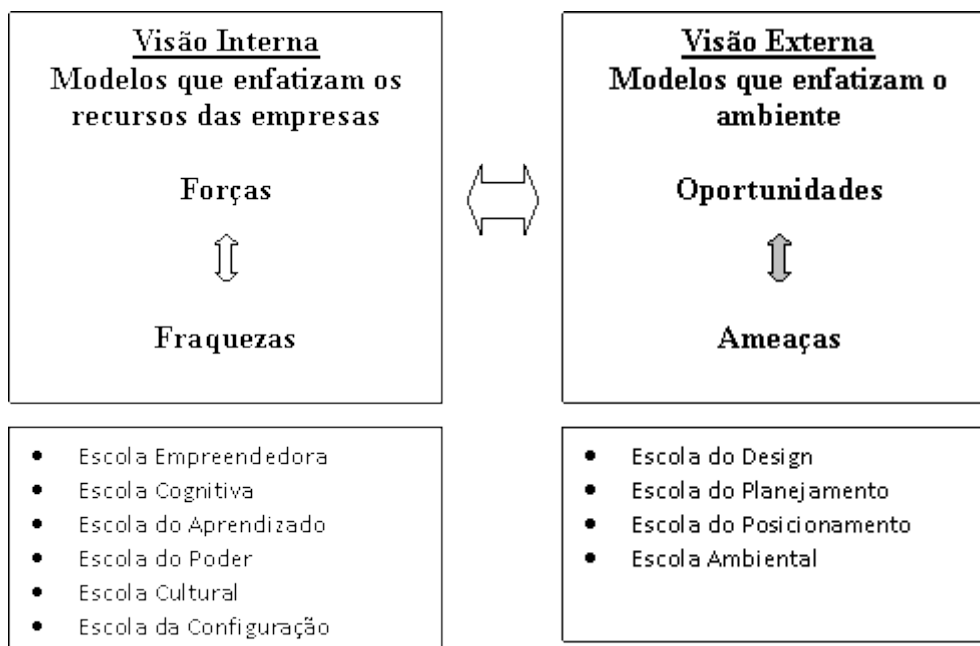


Figura 5 - As visões interna e externa sobre estratégia e as escolas de Mintzberg *et al.* 2000
 FONTE: Elaboração própria com base em Barney (1991)

O debate anterior objetivou demonstrar dois conceitos complementares: (1) A idéia de complexidade e seus impactos sobre organizações e (2) As respostas teóricas existentes no campo da estratégia. Notadamente, percebeu-se que há um entendimento interno (nos recursos da empresa, principalmente) e outro externo (que focam as questões econômicas e de mercado). A figura 6 demonstra esta discussão. Dela extrai-se uma idéia central para esta tese: as teorias sobre estratégia na sociedade atual devem focar, além dos pressupostos da RBV, a questão de processos emergentes e de aprendizado.

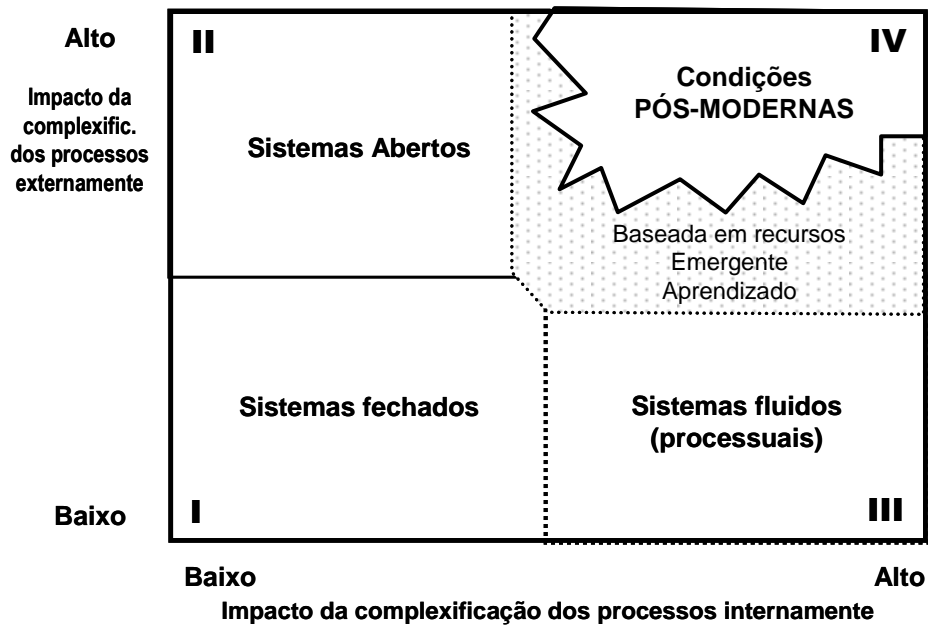


Figura 6 - Teoria de estratégia e desafios pós-industriais
 FONTE: LØVENDAHL e REVANG, 1998, p. 763

Este dinamismo da sociedade tem relação com a “vitória” dos sistemas capitalistas diante das nações ditas socialistas. Esta concepção do capitalismo acionado pelo “motor” da inovação se deve à Schumpeter. Em 1942, este economista austríaco descreveu o capitalismo como um sistema empresarial fortemente impulsionado pela inovação e pelo espírito empreendedor. A transformação, portanto, parece ser a grande palavra do capitalismo. Leon Trotsky (o influente político e teórico marxista do período inicial da união soviética) dizia que o modelo comunista seria o gerador de uma “revolução permanente”. A História indicou, contudo, que o sistema econômico que de fato configurou-se como uma construção contínua é o capitalismo.

2.2 CONCEITOS CENTRAIS: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

*- Pode me dizer, por favor, qual caminho devo seguir
daqui?
- Claro – disse o gato - mas isso depende bastante de
onde a senhora quer chegar.
Lewis Carrol*

A passagem de Lewis Carrol em “Alice no País das Maravilhas” demonstra a idéia fundamental de estratégia. Embora existam inúmeras maneiras de se pensa-la, ela é o caminho que se toma diante do ambiente a fim de se alcançar objetivos. A simplicidade da assertiva, no entanto, é ilusória. Este item objetiva discutir os conceitos chave sobre estratégia e suas relações com as teorias de organizações. Uma das tarefas primárias é demonstrar a origem e as mutações do termo “estratégia”. A intenção não é prover uma etimologia definitiva. Contudo, acredita-se que o leitor terá, ao se deter nestes tópicos, alguma contribuição para seu entendimento deste complexo tema.

A estratégia tem sido vista preponderantemente através de uma postura neoclássica. Os trabalhos de Chandler (1986) e Ansoff (1965) são notáveis por sua tendência ao racionalismo e ao determinismo econômico. Quando geraram estes fundamentos, tais intelectuais consolidaram também uma visão mecanicista do funcionamento das organizações. Este racionalismo é ainda predominante tanto na teoria administrativa como na prática gerencial. O campo da estratégia, porém, é mais rico do que somente esta concepção. Ele abarca a inserção de uma compreensão mais sistêmica. A estratégia – vista como área de conhecimento – embebe-se na confluência de diversos campos do saber mesmo que, preponderantemente, tenha como alicerce central a Economia. A ilustração 7 representa esta idéia.

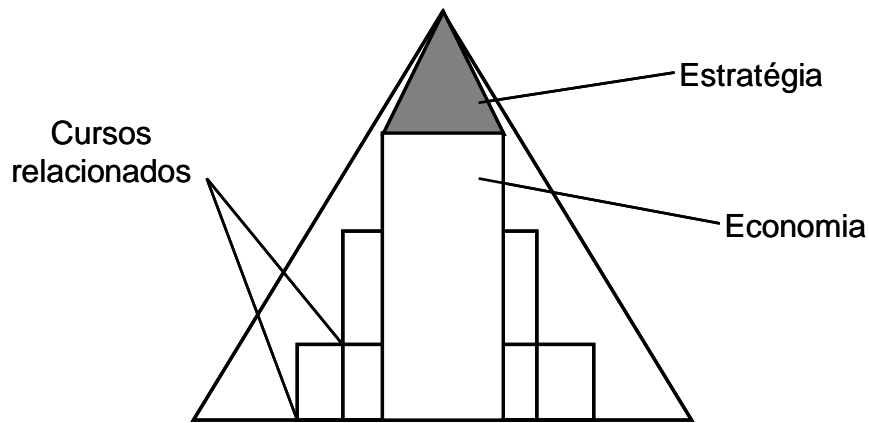


Figura 7 - Economia como ponto crucial do campo da estratégia
 FONTE: CUMMINGS e WILSON, 2003, p.17

Aproximadamente na década de 1970 os estudos organizacionais testemunharam a entrada dos sociólogos e cientistas políticos na arena da estratégia. Desde modo, o conflito se estabeleceu: a visão social e a visão econômica seriam as duas principais correntes divergentes da literatura. Este conflito gerou, de certa maneira, uma discussão sobre qual seria o alicerce fundamental da figura acima.

Antes da análise sobre as origens e conflitos intelectuais sobre estratégia, entretanto, cabe uma breve reflexão histórica. A gênese do debate da administração estratégica está na visão funcionalista da teoria das organizações. Como dito acima, esta visão é fortemente condicionada pela interpretação economicista da estratégia. Vê-se este debate no próximo item.

2.2.1 ETIMOLOGIA E ORIGENS

Desde os anos 60 a palavra “estratégia” tem estado presente tanto no discurso de negócios como em outras esferas da vida social. Este termo se tornou “da moda” a partir dos anos 1980 nos países desenvolvidos e desde década de 1990 na América Latina. Tal presença vai além de seu uso em empresas. Em gestão pública, por exemplo, fala-se muito em planejamento e orçamentação. No âmbito dos indivíduos, comenta-se a importância do planejamento de carreira. Encontra-se também o adjetivo “estratégico” sendo aplicado nas mais diversas situações normalmente com o significado de “importante”, “ardiloso” ou “hábil”. Diz-se, por exemplo, recursos humanos estratégicos, pensamento estratégico, ação estratégica etc. (MOTTA, 1991).

Conforme Whipp (1996), tal ascensão da estratégia se deveu ao crescimento da lógica liberal quando da derrocada das economias planificadas em 1989. No plano político, a citada conquista de prestígio se deveu a notabilidade das gestões Margareth Thatcher no Reino Unido e Regan nos Estados Unidos e, na América Latina, à democratização e abertura econômica. Desde então, a terminologia “estratégia” ou “estratégico” passou a ser incorporada ao dia-a-dia de empresas, jornalistas, poder público etc. Apesar disso, tal uso é complexo. A citação abaixo ilustra tal complexidade.

A Amazon.com apresenta uma lista de 47 livros com o título Estratégia Empresarial. Na maioria, são grossos volumes, repletos de gráficos, listas e dogmas que prometem ao leitor os princípios da estratégia. A análise cuidadosa revela que quase todos contêm praticamente as mesmas matrizes e autoridades. Há pouca variedade e questionamento. Os preços variam em torno de US\$ 50,00. Algo é basicamente implausível nesses livros. Se os segredos da estratégia pudessem ser adquiridos por US\$50,00, não precisaríamos pagar um salário tão alto aos executivos (WHITTINGTON, 2002, pg.1).

Este uso normalmente vem acompanhado de uma fala positiva. A intenção mais comum é indicar a importância de um projeto, avaliar o *status* de algum objetivo ou, ainda,

sugerir um senso de coerência. No âmbito acadêmico, parece que o mesmo ocorre: ‘estratégico’ se tornou uma palavra da moda para todas as disciplinas no momento em que elas defendem sua importância (Lyles, 1990). Schendel e Cool (1988) indicam que havia pouco uso desta expressão antes dos anos 1980. Para Whipp (1996), este uso abrangente do termo estratégia acabou por ocultar a riqueza de variações que surgiram historicamente.

O termo estratégia é derivado do grego *strategos* e, nesta origem etimológica, significava as manobras gerais levadas a cabo para superar um inimigo (EDEN e ACKERMANN, 1998). Desta forma, *strategos* provém de *stratos* (o exército) e *agein* (liderar). Originalmente, esta palavra significava “a arte de se liderar um exército”. Segundo Heracleous (2003), este termo foi cunhado pela primeira vez em Atenas por volta de 508 A.C. As preocupações dos primeiros pensadores sobre este tema incluíam os princípios de se empregar as tropas, as qualidades necessárias ao general e a interpretação das forças do inimigo. Desenvolvimento paralelo ao empreendido na Grécia ocorreu na Ásia. O livro a “Arte Guerra” de Sun Tzu já enfatizava a confecção de planos para vencer adversários.

Para Quinn (1980), a estratégia se preocupa com aquilo que é desenvolvido fora da visão do adversário enquanto *tática* trata das ações de mensuração imediata e feitas em frente a ele. A palavra “estrategista” e “estratagema” apareceram em 1825 e 1838 respectivamente e estão associadas ao uso da estratégia no período medieval (Heracleous, 2003). Particularmente, *estrategema* significa os artifícios para enganar o inimigo (ST GEORGE, 1994 *apud* WHIPP, 1996). De acordo com Mintzberg *et al* (2000) esta é uma das possíveis visões sobre estratégia. Trata-se da estratégia como um “truque”. Ela, assim, pode ser vista também como um pretexto para manobrar e despistar os concorrentes.

Talvez o ponto mais notável das reflexões históricas seja a ênfase da estratégia nos aspectos gerais da condução dos exércitos. A estratégia, desde sua origem, se preocupa mais com as questões de caráter sistêmico. Presume-se que o detalhamento das manobras seja feito por aqueles que transformam a estratégia em operações. Outro pressuposto é que a estratégia formata o contexto geral sobre o qual as operações do dia-a-dia são tratadas. Em certo sentido, esta concepção dá seguimento à visão clássica da administração: a separação entre cérebro e braços. Este é um sinal de quanto o debate sobre estratégia está associado ao processo de modernização da sociedade. Para Quinn (1980, p.22),

[...] à medida que as sociedades cresciam em termos de complexidade e os conflitos se tornavam mais complexos, gerais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios pareceu surgir.

Mesmo que a estratégia tenha possuído esta longínqua gênese militar, foi apenas na década de 1960 que o mundo dos negócios viu sua aplicação. Grandes executivos tais como Chester Barnard (1938) e Alfred Sloan (1963) foram os primeiros a indicar a necessidade de uma estratégia para a condução dos negócios. Ainda que Henry Fayol – também um grande executivo - tenha abordado a questão do planejamento, a ênfase estratégica ainda não estava marcadamente presente na escola clássica. Drucker (1954) apontou o valor de se atuar de maneira ativa diante do ambiente.

Selznick (1971) também pode ser considerado como uma origem importante do tema, pois propôs a noção “competência distintiva” que acabou por se tornar o ponto central de uma abordagem mais recente sobre estratégia: a visão baseada em recursos (RBV) de Barney (1991), Wernerfelt (1984) entre outros autores. Para Hamel e Prahalad (1993), a essência da administração estratégica é a obtenção de "alavancagem" (*leverage*) das competências distintivas da empresa e, concomitantemente, a construção de seu futuro. Tais conceitos

surgiram em contraposição ao entendimento de que o processo da formação da estratégia é condicionado unicamente às predições e respostas às modificações ambientais.

Para Kim e Mauborgne (2005), no que tange às teorias existentes sobre estratégia, há basicamente duas visões distintas. A concepção estruturalista da estratégia tem suas raízes na economia das organizações industriais presente no paradigma conduta-estrutura-desempenho (S-C-P ou *Structure, Conduct and Performance*) de J. Bain. Este modelo sugere um fluxo causal entre estrutura de mercado, conduta dos participantes e desempenho das empresas. A estrutura de mercado resultante das condições de oferta e demanda moldaria a conduta dos vendedores e compradores e, por fim, determinaria o sucesso ou insucesso empresarial. Esta visão normalmente conduz ao pensamento estratégico baseado na concorrência. Encara a estrutura de mercado como dada e leva as empresas a tentar conquistar uma posição defensável contra a concorrência, no espaço de mercado existente. Assim, para se sustentar no ambiente externo, os praticantes da estratégia se concentram no desenvolvimento de vantagens competitivas em comparação aos demais *players*. Aqui, a competição é vista como um jogo de soma zero.

No campo do ensino de negócios, a estratégia foi tratada desde seus primeiros cursos como uma área prática e de administração geral (BERTERO, 1982). Isto porque seu uso inicial no campo dos negócios se fez através dos cursos de “*business policy*” americanos em que se propunha apenas uma visão integrada de empresa e que carecia de uma perspectiva teórica.

Para Whipp (1996), os anos 80 se constituíram como o período em que a estratégia teve maior crescimento no campo acadêmico. Esta ascensão se deveu principalmente à

intensificação em importância da competitividade. Foi neste período que as empresas passaram a efetivamente se preocupar com a rivalidade entre concorrentes de maneira mais acirrada. De fato, uma das mais conhecidas assertivas sobre estratégia se deve a Andrews (1971, p.85). Ele entendia estratégia como “as ações perante a rivalidade entre os pares por prêmios em um jogo compartilhado”. Assim,

Não é possível separar o prestígio e a difusão do termo estratégia da ascensão do liberalismo como novo paradigma econômico a partir do final da década de 1970. O neoliberalismo implica em assumir o triunfo do mercado enquanto alocador de recursos (BERTERO, 2001, p.17).

Deste modo, os autores sobre estratégia têm se fundamentado em três pressupostos básicos: (i) a semelhança da estratégia em negócios à realidade militar (notadamente o conceito de rivalidade), (ii) o uso racional de métodos que alicercem os caminhos corporativos e (iii) tal como o arcabouço S-C-P dito acima, o determinismo ambiental Whipp (1996). Entretanto, esta tripla interpretação não reflete a efetiva riqueza do campo.

Para Knights e Morgan (1991), a estratégia também pode ser entendida como um discurso. Segundo esta perspectiva, ela seria uma forma de legitimação do poder exercido pelo atores sociais. Aqueles que possuírem o discurso típico das análises estratégicas teriam acesso a uma mais ampla estrutura de poder. Tal discurso domina as escolas de negócios.

2.2.2 A MULTIPLICIDADE DE TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA

O campo da estratégia pode ser observado através de diferentes lentes. A maneira através da qual uma corrente de pensamento compreende a estratégia reflete o modo que seus autores enxergam o mundo (WHITTINGTON, 2002). Apesar disso – como já comentado – a maioria dos livros sobre estratégia enfoca os elementos da economia neoclássica (WHIPP, 1996). O campo da teoria das organizações, por outro lado, tem sido mais crítico e apresentado, por conseguinte, visões divergentes. Koontz (1980) denomina tal miríade de “selva de teorias”. Já Donalson (1985) prefere o termo “anarquia”.

Diante desta profusão de usos, não é de se estranhar que a delimitação teórica desta disciplina não seja simples. Sobre este conflito de entendimentos, há autores que advogam por "ir ao real" e admitir que a diversidade de usos e visões sobre estratégia é inevitável e, portanto, deve-se identificar as diferentes abordagens existentes (MINTZBERG *et al* 2000). Outros teóricos defendem que é necessária maior homogeneização dos construtos e uma sistematização dos conhecimentos sobre estratégia; deste modo, como indicam Venkatraman e Grant (1986), seria possível facilitar o acúmulo de conhecimentos neste campo.

Dando sequência a este debate, é preciso se descrever rapidamente a evolução histórica do campo da estratégia. Schendel e Hofer (1979) propõem um entendimento do campo de estudos da estratégia por meio de três diferentes paradigmas que, concomitantemente, mostram a evolução de seus conceitos no tempo. Para tais autores, houve três momentos na evolução do pensamento estratégico: a fase pré-estratégica, a etapa do planejamento estratégico e, finalmente, a fase denominada por Ansoff (1990) de “administração estratégica”.

O primeiro paradigma, por eles chamado “pré-estratégico”, era caracterizado pela aplicação da estratégia somente com o intuito de desenvolver diretrizes internas. “Era uma fase pré-estratégica porque nela não se entrava no questionamento e no tratamento da [...] equação produto-mercado” (BERTERO, 1982, p.32). Para Escrivão Filho (2006, p.24), “a estratégia estava ‘trancada’ na cabeça do empreendedor e demandaria menor tempo do que as operações do dia-a-dia (estas sim mais importantes)” (grifo do autor). O contexto histórico em que se vivia à época era caracterizado pela expansão econômica do pós-guerra e o intenso crescimento das companhias. Isso se deu não somente nos países desenvolvidos como também no Brasil, que passava pelo chamado “milagre econômico”.

O segundo paradigma, referente ao período entre as décadas de 60 e 70, surgiu em uma época em que a visão predominante na teoria administrativa era a de explorar ao máximo as dimensões racionais da gestão. Assim nasceu o planejamento estratégico. Este paradigma refere-se a um estudo racional que se preocupa mais com a formulação (note, não “formação”) de estratégias, bem menos com sua execução e quase nada em termos de avaliação e controle. O planejamento estratégico trouxe diversos autores importantes tais como Stoner e Freeman (1995), Fischmann e Almeida (1991) e Ansoff (1965).

Das deficiências normalmente encontradas nos processos de planejamento estratégico e da necessidade de acrescentar-se uma dimensão de aspecto contínuo, nascia o paradigma posterior — a administração estratégica. A administração estratégica trata, grosso modo, da contínua adaptação da organização às mudanças ambientais. Ela surgiu para corrigir as imperfeições do planejamento estratégico, especialmente três: (1) o planejamento só resolvia parte do problema, isto é, somente preocupava-se com uma relação efetiva entre a

organização e seu meio; (2) fazia uma “otimização imprópria” no sentido de excluir importantes variáveis do problema como os aspectos sociais, culturais e políticos; e (3) enfocava quase que somente a questão da formulação de estratégias (ANSOFF, 1981, p.16).

Voltando ao lado histórico, Whipp (1996) indica que a evolução da estratégia não se deu de maneira sucessiva. Isso porque modelos antigos continuam a ser trabalhados mesmo com o desenvolvimento de teorias disruptivas. As teorizações sobre estratégia têm seu início quando da preconização da teoria dos sistemas. Cabe uma breve reflexão a propósito destas escolas uma vez que representam o berço da estratégia e, por conseguinte, trazem consigo muitas de suas configurações mais recentes.

Cronologicamente após a escola clássica e das relações humanas surge a transferência dos conceitos da teoria estruturalista à administração (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Estrutura significa “os elementos internos de um sistema, suas inter-relações e sua disposição” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.86). O estruturalismo, enquanto corrente de pensamento das ciências sociais, parte do pressuposto de que cada sistema é um conjunto de elementos que fazem parte de uma estrutura onde a parte e o todo são interdependentes de tal forma que a modificação num dos elementos implica a modificação de cada um dos outros.

Deste modo, o estruturalismo é uma espécie de precursor da teoria dos sistemas abertos. Há o pressuposto de que as organizações são sistemas menores que se integram a maiores. Para Durkein (1969 *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.133), “não é a parte que explica o todo, mas o todo que explica a parte”. Deste modo, as empresas são parte de um ambiente e só podem ser entendidas a partir da compreensão das leis gerais desse ambiente.

Assim, por fim, mesmo que a popularização destes conceitos tenha ocorrido com Bertalanffy na década de 1960, o estruturalismo já considerava os principais pressupostos sistematistas.

Coube a Max Weber uma das principais contribuições teóricas da corrente estruturalista. “A passagem da teoria administrativa à sociologia das organizações se dá com Weber, especialmente com seus estudos a respeito da burocracia” (TRAGTENGER, 1980 *apud* ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.20). Weber estudou as organizações de uma maneira peculiar. Ele as enxergava com especial atenção ao caráter sociológico da dominação na relação entre dirigentes e dirigidos. Tal “dominação” foi amplamente divulgada na literatura como “autoridade” (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Como dito, a idéia de estratégia se propagou com os conceitos de sistemas abertos. Este último, por seu turno, embebeu-se da teoria estruturalista. Segundo Escrivão Filho (2006, p.22),

[...] os conceitos sociológicos de estruturalismo eram pouco atrativos aos executivos e paulatinamente há uma migração para os conceitos de sistemas abertos. Essa mudança é mais de aparência que de conteúdo, pois o conceito de *gestalt* é mantido, e apenas a linguagem é mudada de estruturalismo para teoria dos sistemas abertos.

Desde sua origem com a teoria dos sistemas, a estratégia foi tratada como um fenômeno racional e determinístico. Estratégia e planejamento eram sinônimos. Como será descrito em item posterior, a essência da estratégia era avaliar o ambiente, prever o futuro e adequar as questões organizacionais ao ambiente. Ainda nas décadas de 1960 e 1970, por exemplo, as técnicas de avaliação de portfólio se tornaram populares como ferramentas para o planejamento estratégico. Apesar desta ênfase, por volta da década de 1970, alguns autores manifestaram forte insatisfação com o grau de realismo das abordagens até então existentes sobre estratégia. O clássico Lindblom (1959) talvez represente um dos pontos emblemáticos

desta discordância. Segundo ele, o planejamento e a execução das estratégias são na verdade vítimas das ocorrências probabilísticas do dia-a-dia corporativo.

A idéia de Charles Lindblom foi retomada mais tarde por outros autores. March e Olsen (1976) preconizam o modelo que chamam de “*garbage can model*” ou “Modelo da Lata de Lixo”. Esta estrutura mental aparece entre aquelas que buscam alternativas às abordagens racionalistas. Na opinião daqueles autores, a seleção de oportunidades estratégicas é igualada a “lixo” e os problemas, soluções e responsáveis pelas decisões à “lata”. O argumento baseia-se, em essência, que as preferências podem surgir como consequência da ação e não a guiando a priori, como colocam as teorias dominantes.

Os anos de 1970 e 1980 constituíram um período claramente identificável na evolução histórica do campo da estratégia. A diversificação e a descentralização das corporações dos anos anteriores falharam ao encontrar uma competitividade mais aguerrida (GHEMAWAT, 2000). A ênfase, desde então, se deslocou para a concentração de esforços no *core business* (PETERS e WATERMAN, 1982) e na clarificação dos objetivos empresariais em face da intensa rivalidade. Foi aqui que Porter (1996(1)) pregou a existência de estratégias genéricas de liderança em custos e diferenciação. Em adição, a preocupação se moveu também para o conceito de intento estratégico (*strategic intent*) devido a Prahalad e Hamel (1985).

Mais particularmente, os últimos anos da década de 1990 e início dos anos 2000 viram nascer uma ênfase ainda mais economicista da estratégia. Trata-se da chamada escola da “nova competição” (Whipp, 1996). Tais intelectuais mobilizam os conceitos já comentados de Shumpeter (1934) e rejeitam os pressupostos estáticos das teorias de competitividade anteriores. A figura 8 demonstra os principais conceitos desta orientação. Em resumo, as

questões centrais se dirigiam ao dinamismo das orientações de negócio diante das fronteiras estratégicas existentes (ver ilustração). Mais recentemente ainda, Kwan e Mauborgne (2005) indicam que a questão da estratégia vai ainda mais longe em termos de inovação; trata de tomar posse de espaços mercadológicos realmente não ocupados por concorrentes. Chamam este conceito de “estratégia do oceano azul”.

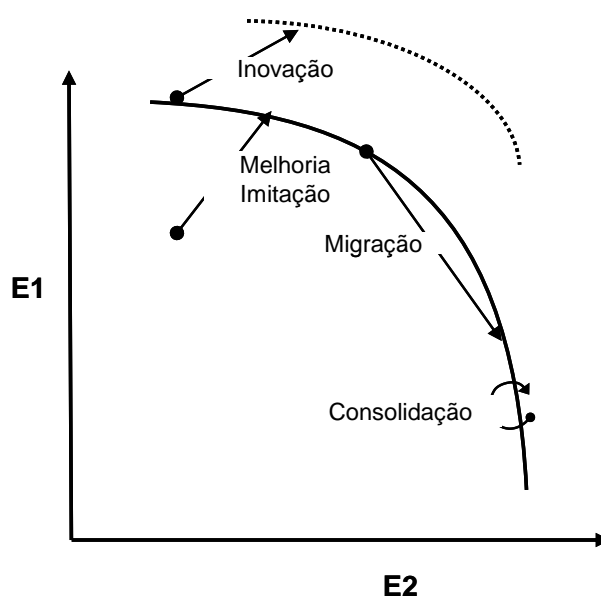


Figura 8 - A Dinâmica da Estratégia
 FONTE: CHAKRAVATY e RODERICK, 2001, p.7

Como visto, a estratégia não parece ser uma disciplina com contornos bem definidos. Como consequência deste cenário, muitos autores demonstram as diversas escolas de pensamento que existem em estratégia. Cada uma destas escolas entende o conceito de estratégia como um “bicho” diferente.

Mintzberg *et al* (2000) compilaram cinco significados para a palavra “estratégia” (“os cinco Ps”). A estratégia é entendida por alguns como os *planos* para atingir resultados. Para outros, ela é um *padrão*, isto é, uma consistência (tipicamente cultural) em comportamento ao

longo do tempo. Diante destas duas definições já se percebem divergências. A estratégia como um plano realça o futuro enquanto a estratégia como padrão olha o comportamento passado. A estratégia também pode ser entendida como um *posicionamento*, isto é, a “localização” de produtos em determinados mercados. Pode ser também uma *perspectiva*, uma maneira fundamental de uma organização atuar (aqui reinam os conceitos de missão e visão). Finalmente, além dessas quatro definições, os autores indicam também que a estratégia pode ser entendida como um *pretexto* ou uma “manobra” específica para enganar um oponente.

Mintzberg *et al* (2000) também demonstram uma das mais clássicas interpretações sobre as escolas em estratégia empresarial. Para tais autores os pensadores deste campo podem ser divididos em 10 escolas de pensamento. Há muitos autores que debatem tais abordagens. Esta tese apenas procura resumí-las através do quadro abaixo. As figuras logo a seguir complementam o quadro. A discussão subsequente apresenta também outras contribuições teóricas que objetivaram segmentar as escolas de estratégia.

Quadro 3: Dez escolas de Estratégia segundo Mintzberg et al (2000)

ESCOLAS	AUTORES BASE	DISCIPLINA BASE	DEFENSORES	MENSAGEM PRETENDIDA	MENSAGEM PERCEBIDA
Design	Selznick Andrews Grupo de Harvard	Nenhuma	Professores de Estudos de Caso e defensores da liderança como principal arma estratégica	Ajustar a empresa ao ambiente	Pensar (formulação de estratégias como estudos de caso)
Planejamento	Ansoff Almeida Fischmann	Ligações com planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética	Gerentes “profissionais”, MBAs, consultores e “controllers”	Formalizar o processo de ajuste ambiental preconizado na escola do <i>Design</i>	Programar (ao invés de formalizar)
Posicionamento	Schendel, Porter Ghemawat Bain	Economia e Marketing	Escolas de Planejamento, “boutiques” de consultoria	Analisar o mercado e a indústria	Calcular (ao invés de criar consenso) o posicionamento
Empreendedora	Schumpeter Cole	Economia e Psicologia	Imprensa de negócios popular, pequenos negócios	Prever (quase que preconizar)	Centralizar e não formalizar
Cognitiva	Simon e March Simon Kahnemann	Psicologia cognitiva	Pessoas com inclinação para psicologia (pessimistas e otimistas, em campos opostos)	Compreender	Preocupar-se (ser incapaz de lidar em qualquer caso)
Aprendizado	Lindblom Cyert e March Weick Quinn Hamel e Prahalad Senge	Andragogia Teoria do Caos na Matemática	Pessoas inclinadas à experimentação, ambigüidade, adaptabilidade (ex., Japão e Escandinávia)	Aprender e evoluir	Brincar (ao invés de perseguir)
Poder	Alison Pfeifer Salancick; Astley Fleury e Fischer	Ciência Política	Pessoas com gosto pelo poder, política e conspirações (esp. FR)	Promover e barganhar	Acumular (ao invés de partilhar)
Cultural	Rhenman Norman Pettigrew Fleury e Fischer	Antropologia, Psicologia e Sociologia	Pessoas que gostam do social, do espiritual e do coletivo (esp., Japão e Escandinávia)	Aglutinar e mudar	Perpetuar (ao invés de mudar)
Ambiental	Hannan e Freeman Pugh <i>et al</i> Fischmann	Biologia (notadamente ecologia)	Ecologistas populacionais, alguns teóricos das organizações, “splitters” & positivistas (esp. países anglo-saxões)	Reagir	Capitular (ao invés de enfrentar)
Configuração	Chandler Mintzberg Miller e Friesen Miles e Snow	História	Agregadores e integradores, agentes de mudanças (configuração popular nos Países Baixos, Transformação popular nos EUA)	Integrar e transformar	Agregar (ao invés de dividir, adaptar)

FONTE: Modificado de Mintzberg et al. (2000)

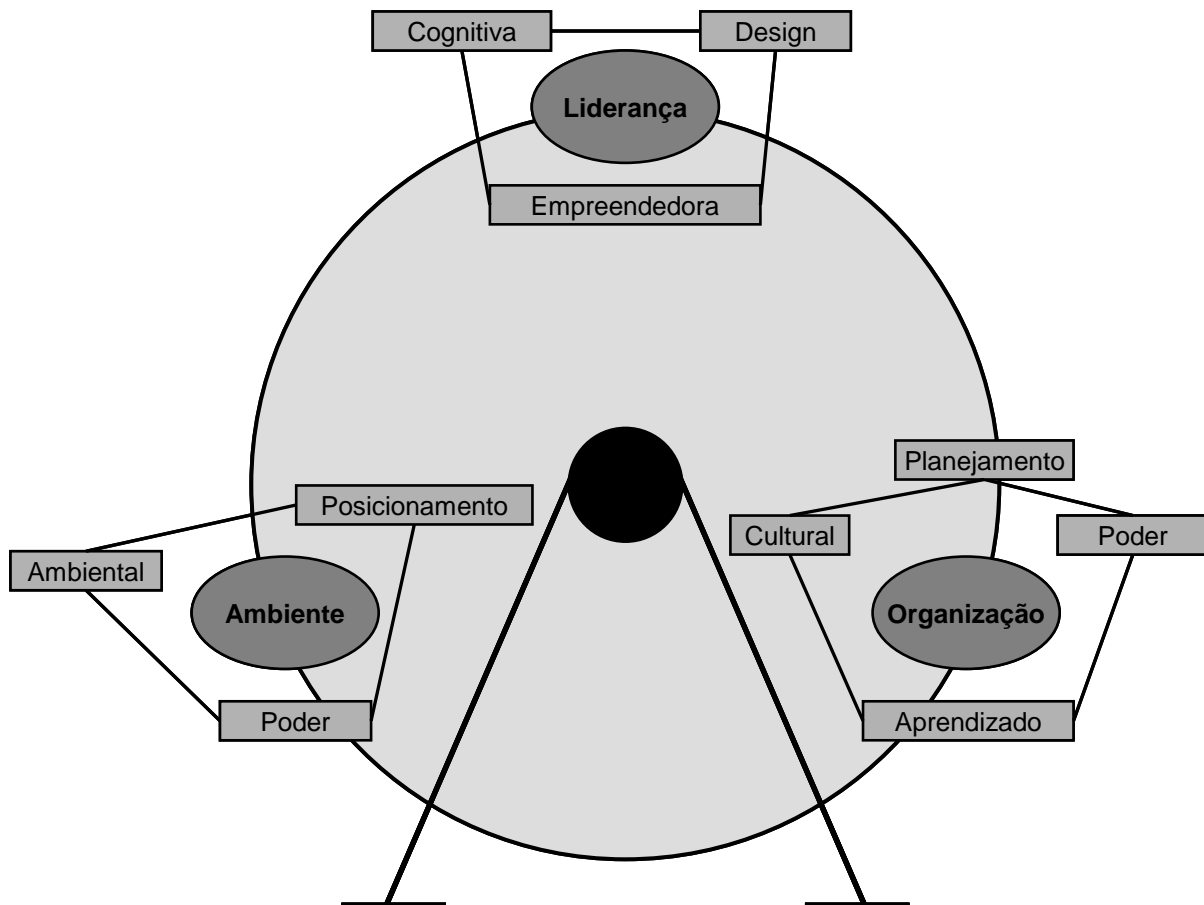


Figura 9 - O sistema liderança, organização e ambiente e as escolas de Mintzberg et al (2000)
 FONTE: Escrivão Filho, 2006, p.153

Mintzberg *et al.* (2000) consideram que as escolas que apresentaram podem ser divididas em três grupos. No primeiro grupo estão as escolas de natureza prescritiva, que “se interessam mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas” (p.100). Neste grupo estão as escolas do *design*, do *planejamento* e do *posicionamento*. No grupo II encontram-se as escolas de natureza descritiva, que se concentram no processo de concepção da estratégia. Neste grupo estão as abordagens *empreendedora*, *cognitiva*, do *aprendizado*, do *poder*, *cultural* e *ambiental*. O terceiro grupo é uma amálgama dos dois grupos anteriores, sendo, portanto, uma escola consolidadora. Engloba a última escola: escola da *configuração*. A ilustração de Escrivão Filho (2006), por outro lado, procura demonstrar qual dos elementos organizacionais está mais presente em cada uma das escolas (liderança, ambiente e organização). Já a figura de

Eden e Ackermann (2004), exposta abaixo, divide as contribuições entre as descritivas e aquelas de caráter mais prescritivo. Nesta figura vêem-se também as contribuições dos principais autores.

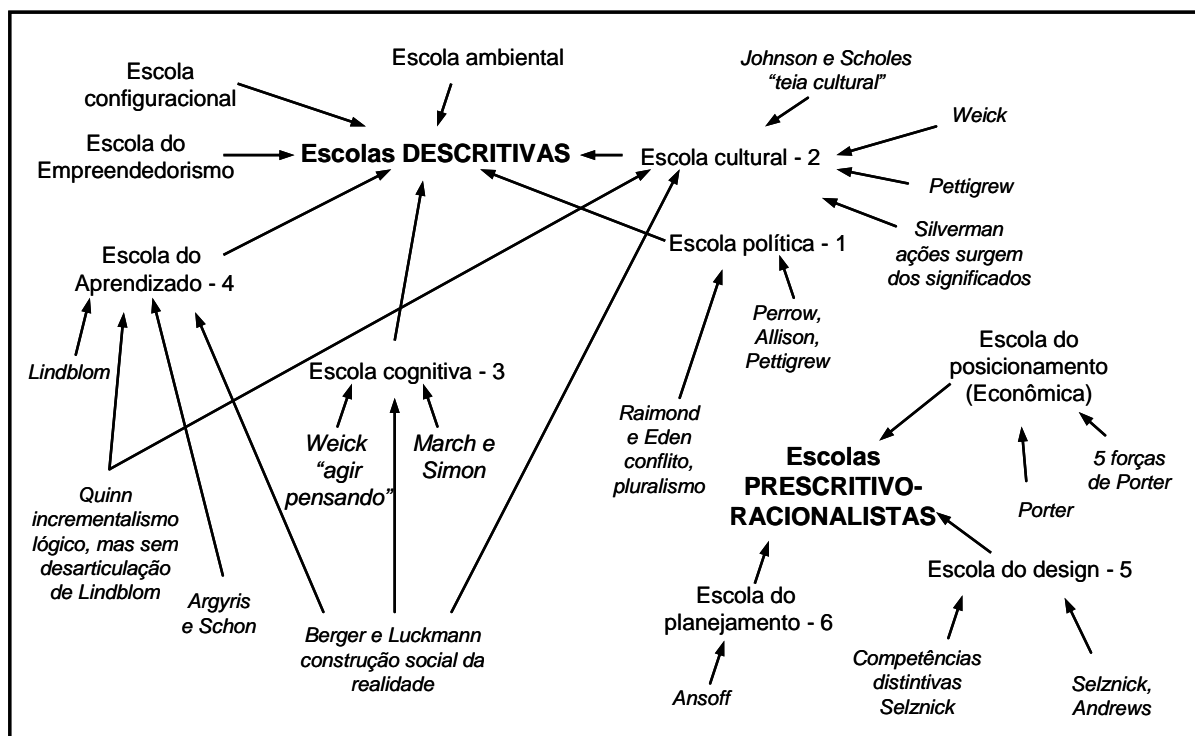


Figura 10 - Um guia para as diferentes escolas de estratégia

FONTE: EDEN e ACKERMANN, 2004, p. 25

Outra visão da formação de estratégias é apresentada por Whittington (2002). Segundo este autor, não existe unanimidade sobre este conceito. “Os consultores e teóricos [...] não conseguem chegar a um acordo quanto [...] o que é uma estratégia” (WHITTINGTON, 2002, p.8). Este termo deve ser entendido a partir de duas dimensões, “os resultados da estratégia e os processos pelos quais é levada a termo [...] que refletem duas questões básicas: *para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida*”, (WHITTINGTON, 2002, *itálicos no original*), que conduzem a quatro abordagens genéricas, como mostrado na figura abaixo.



Figura 11 - Perspectivas genéricas sobre estratégia
 FONTE: WHITTINGTON, 2002, p.3

A abordagem *Clássica*, a mais antiga e ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional presentes nos livros. A seguir, a abordagem *Evolucionária* se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui pela disciplina de mercado a lei da selva. Os *Processualistas* dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana [...] Por fim, a abordagem *Sistêmica* é relativista, considerando os meios e os fins da estratégia como ligados aos sistemas sociais. (WHITTINGTON, 2002, p.3).

Este autor descreve as principais características destas abordagens e indica os principais teóricos de cada uma:

- Abordagem Clássica: Nesta perspectiva, a estratégia se confunde com os processos racionais e deliberados de cálculo e análise. Trata-se fundamentalmente de “dominar os ambientes externo e interno” através do planejamento e “as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

- Abordagem Evolucionista: Os evolucionistas afirmam que o ambiente é “muito implacável e imprevisível”, tornando o esforço de planejamento “frequentemente irrelevante”. Segundo estes autores, as empresas são “como espécies na evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas [...], é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes”. As estratégias emergem apenas quando “o processo de seleção faz seu julgamento” e os gerentes podem apenas fazer com que a empresa “se ajuste o mais eficazmente possível às exigências do ambiente”.

- Abordagem Processualista: Os processualistas argumentam que as imperfeições inerentes aos processos tanto das organizações quanto dos mercados tornam “fútil” o exercício do planejamento formal, que segundo eles será “esquecido quando as circunstâncias mudarem.” Por outro lado, como na verdade “os processos de seleção são relativamente negligentes e ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima”, a estratégia emerge principalmente de “um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento.”

- Abordagem Sistêmica: Segundo esta abordagem, “os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido.” Portanto, abordagens que se desviam tanto do objetivo central do lucro quanto das regras clássicas de planejamento podem ser “perfeitamente racionais”, conforme o contexto social e cultural em cujo contexto a estratégia é desenvolvida.

2.3 O DESENCANTAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A discussão precedente objetivou traçar um panorama sobre as diversas teorias sobre estratégia. Percebeu-se a presença da discussão sobre se a estratégia é uma atividade intrinsecamente oriunda de um processo de planejamento ou, de outro modo, tratar-se mais de decisões desorganizadas. Este item da revisão bibliográfica discute justamente este aspecto da teoria sobre formação de estratégias. Ele rascunha o cenário sob o qual o paradigma do planejamento estratégico – ainda que presente e importante no âmbito das empresas - se desfez.

Mintzberg (2004) discute várias definições tentativas de “planejamento” presentes na literatura, fundamentalmente para concluir que nenhuma é plenamente satisfatória. Quanto à “estratégia”, o mesmo autor a descreve como “um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva”, ficando longe, portanto, de uma definição unívoca. A este ponto, vale citar aqui as questões provocativas propostas pelo autor: “A formulação de estratégias é um processo de planejamento? O planejamento estratégico é um oxímoro? A estratégia deve ser sempre planejada? Nunca planejada? Ou planejada ocasionalmente?” (p.34).

Uma das escolas sobre estratégia indicada por Mintzberg *et al* (2000) refere-se a escola do planejamento. Esta visão prega que a estratégia é um processo racional, de cima para baixo e estruturado. Tais etapas seriam realizadas nos três níveis estratégicos típicos: corporativo, competitivo e funcional. Após estes passos, a organização deveria se preocupar com a execução efetiva da estratégia. Com relação a este tópico, seriam conduzidas alterações na estrutura organizacional e estabelecidos mecanismos de controle. A figura 12 demonstra de a lógica do processo de planejamento estratégico.

O processo clássico de planejamento se inicia com o diagnóstico dos ambientes, prossegue com o estabelecimento de objetivos e a avaliação das implicações para a organização, completando a etapa de formulação das estratégias. A implementação consiste em gerenciar as mudanças e monitorar os resultados, retornando à análise da situação.



Figura 12 - Um processo normativo de tomada de decisão estratégica
 FONTE: HERACLEOUS e LANGHAM, 1996, *apud* HERACLEOUS, 2003, p.99

Este item da revisão bibliográfica procura consolidar algumas das críticas a este modelo que, desde aproximadamente o final dos anos 1980, vêm se agigantando no cenário teórico sobre estratégia. As duas figuras abaixo ilustram exemplos de modelos de planejamento estratégico típicos.

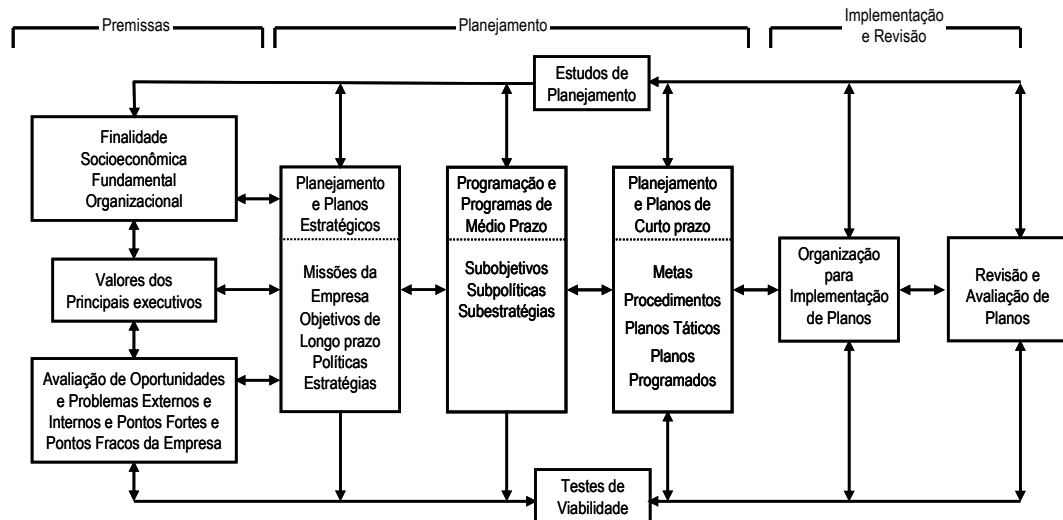


Figura 13 - O modelo de Steiner de planejamento estratégico
 FONTE: STEINER, 1969, p.33, *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.53

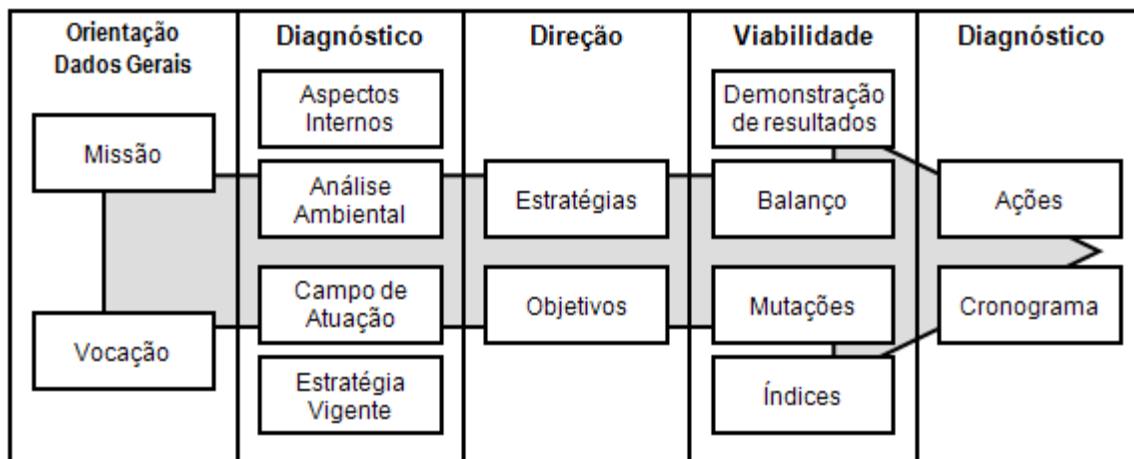


Figura 14 - Processo de Planejamento Estratégico
 FONTE: ALMEIDA, 2003, p.42

Ambas as ilustrações demonstram as idéias centrais do planejamento estratégico. A obra de Igor Ansoff é especialmente marcante porque descreveu - de maneira pioneira - um processo detalhado de planejamento estratégico. Ao expor seu modelo, o autor iniciou a discussão analisando como deve ser o processo (racional) para a tomada de decisões numa empresa, ressaltando, dentre elas, as decisões de objetivos, metas e diversificação e/ou expansão dos produtos e serviços da companhia. Para Bertero (1982), neste trabalho do chamado “pai da estratégia empresarial” a perspectiva da consultoria e do exercício

administrativo está sempre presente e há um esforço por fazer uso dos conhecimentos de marketing e finanças no equacionamento dos problemas estratégicos da firma.

De acordo com ESCRIVÃO FILHO (2006) Igor Ansoff é um “teórico tardio da racionalização”, pois, o momento do pensamento administrativo em que ele constrói seu alicerce conceitual é do estruturalismo-sistêmico; sua proposta é coerente com as propostas de planejamento e racionalização de Taylor e Fayol. Notadamente, Ansoff admira Fayol, pois assevera que: “um talentoso e profético cidadão francês, Henri Fayol, antecipou-se com a imaginação e correção à maioria das recentes análises da moderna prática empresarial” (ANSOFF, 1977, p.17 *apud* ESCRIVÃO FILHO, 2006).

É importante citar dois outros livros que se inserem neste paradigma: Chandler (1986) e Andrews (1971). Enquanto o primeiro, um historiador de assuntos empresariais, enfocou a dependência da estrutura diante da estratégia, o segundo era membro do famoso “grupo de Harvard” o qual definia estratégia como:

[...] o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais diretrizes e planos elaborados para o atingimento destas metas, enunciadas de maneira a definir quais os negócios atuais e futuros da empresa e que tipo de empresa existe ou virá a existir (LEARNED *et al* 1965, p.21).

Mintzberg (2004) argumenta que a discussão do sentido do termo planejamento pode parecer extemporânea neste início do século XXI, após a sua longa popularidade ao longo do XX; de fato, pode-se dizer que a superioridade do paradigma do planejamento pode ter sido o único ponto de amplo consenso entre o mundo corporativo capitalista e os Estados, em particular no mundo comunista, neste período. Começando com os orçamentos dos anos 50, o planejamento reinou como paradigma absoluto da administração – pública e privada – por

meio século, durante o qual a afirmação de Drucker que “falhar na preparação é preparar-se para falhar” foi aceita como verdade auto-evidente.

Todavia, definir planejamento como o ato de pensar ou controlar o futuro se confunde com os usos populares da palavra “Administração”, pois toda atividade administrativa, em tese, envolve considerar o futuro de alguma forma. Assim, entender planejamento como um projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo ou, ainda, uma ação de substituir o mercado para exercer controle sobre o que é vendido e fornecido seria confundir planejamento com todas as ações gerenciais. Já definir planejamento como tomada de decisão levaria à noção de que seu principal desafio é a inter-relação entre as decisões em vez das decisões em si (MINTZBERG, 2004).

Este autor destaca que o elemento que efetivamente capta a idéia central do planejamento é a *formalidade*; portanto planejamento é “um procedimento *formal* para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (p.27). Esta formalização consiste em “decompor, articular, racionalizar”, ou seja, um processo de análise (e não de síntese), aparentemente em contradição com natureza do processo de planejamento estratégico (PE), que é de *integrar* decisões (ACKOFF, 1970; SIMON, 1979). A suposição do PE é que “a análise produzirá a síntese. “As estratégias organizacionais não podem ser criadas pela lógica usada para montar automóveis.” (MINTZBERG, 2004, p.27). Assim, o mesmo autor considera que existem limites para a formalização, conforme indicado na figura a seguir. Em outras palavras, o excesso de formalização e controle “sufoca” o processo de formação de estratégias, comprometendo a sua efetividade.

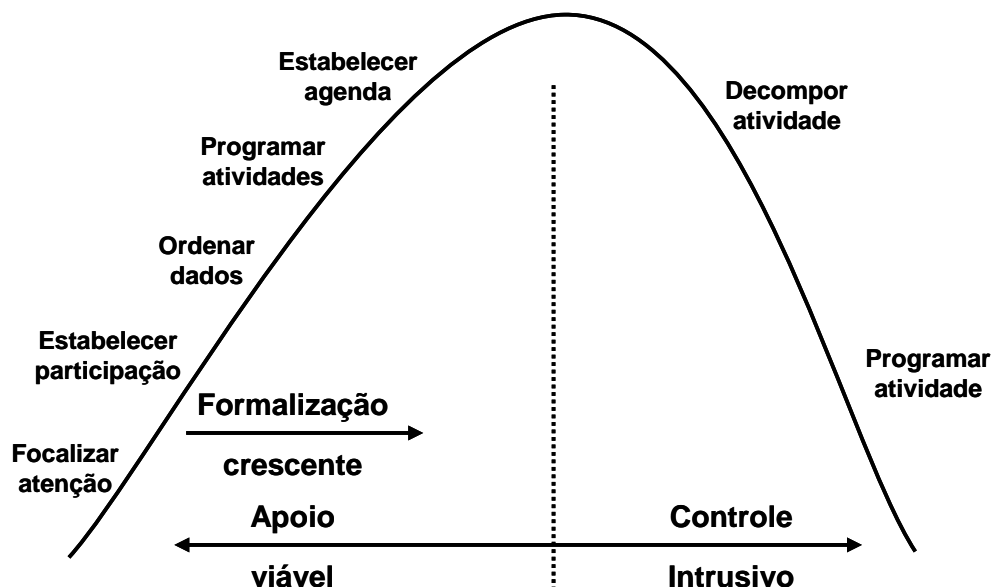


Figura 15 - O limite da formalização
 FONTE: MINZBERG, 2004, p.305

Se é assim, por que formalizar? O próprio autor canadense apresenta argumentos favoráveis ao planejamento formal:

Planejamento é uma atividade pela qual o homem em sociedade se empenha em obter domínio sobre si e modelar seu futuro coletivo pela força da razão. [...] As organizações devem planejar para coordenar suas atividades. [...] As organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração. [...] As organizações devem planejar para controlar. [...] As organizações devem planejar para serem “racionais”. O pensamento estratégico raramente ocorre espontaneamente. (PORTER, 1987, p.17) (MINTZBERG, 2004, p.30 e seg.)

Heracleous (2003) argumenta ainda que a visão “harvardiana” de estratégia como um processo “racional, estruturado, *top-down*” tem sido fortemente contestada em duas grandes frentes. Do ponto de vista da discussão acadêmica, esta visão subestima “as consequências involuntárias das ações” e a “imprevisibilidade inerente ao ambiente”; ignora, assim, as estratégias emergentes, considerando a estratégia como um processo exclusivamente *top-down*. As tendências do ambiente de negócios globalizado abalaram a premissa básica do planejamento tradicional de que o futuro poderia ser razoavelmente previsível.

O mesmo autor afirma que a visão de estratégia da escola do posicionamento de Porter e mesmo a visão baseada em recursos de Hamel e Prahalad (1994) tendem a “negligenciar fatores organizacionais e sociais [...] e o papel da agência (os estrategistas que formam a coalizão dominante)” (HERACLEOUS, 2003, p.19).

Já a corrente contrária àquela mais racionalista vê os nos processos emergentes a complementação da compreensão da construção de estratégias. Mintzberg, se embebeu, segundo Escrivão Filho (2006), em outros pensadores clássicos da Teoria das Organizações: Chester Barnard, Charles Lindbloom e Herbert Alexander Simon. Heracleous (2003) aponta ainda a visão interpretativa da estratégia, segundo a qual a mediação entre a organização e seu ambiente é realizada através dos indivíduos, cujas “mentes e ideologias” produzem as estratégias.

Não obstante a já discutida fragmentação no campo a estratégia, Heracleous (2003) destaca que existe certo consenso de que “a estratégia se refere tanto à organização quanto ao seu ambiente e é importante para a sua prosperidade” (p.22). Em essência, estratégia é complexa, não-rotineira e não-estruturada e seu estudo envolve questões de conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1992). Deste modo, as estratégias não são pura ou simplesmente deliberadas; podem ser pretendidas, mas não-realizadas ou emergentes e seu desenvolvimento envolve processos mentais analíticos e criativos. Estas idéias serão mais bem desenvolvidas a seguir quando se debate a questão da emergência e deliberação das estratégias.

2.4 EMERGÊNCIA E DELIBERAÇÃO

Há muitas formas de caracterizar a maneira através da qual as estratégias são formadas. Hax e Majluf (1996) apresentam algumas alternativas para tal processo variando entre os mecanismos formais e analíticos e aqueles mais focados em poder e comportamento. Tais autores também classificam este fenômeno em padrões que realçam as ações passadas e outros que dão maior importância à previsão do futuro. Por fim, indicam a existência de processos mais deliberados e outros mais emergentes. Considerando a centralidade desta última classificação, o presente item a descreve.

Henry Mintzberg é o mais ativo autor desta questão. Em um estudo pioneiro (MINTZBERG, 1978) ele preconizou a existência de padrões deliberados e emergentes de estratégia. A figura 16 descreve a concepção de Mintzberg acerca deste fenômeno.

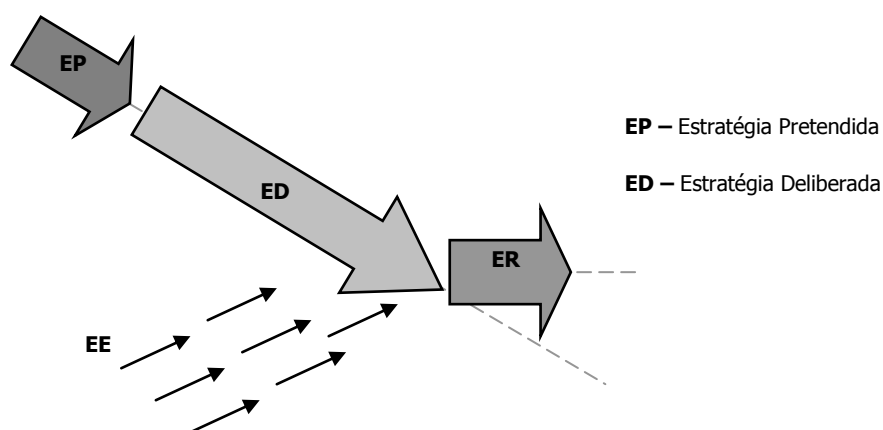


Figura 16 - Modelo de Mintzberg de formação de estratégias
 FONTE: MINTZBERG *et al* (2000)

Como indicado na ilustração, Mintzberg *et al* (2000) propõem que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. Segundo tais estudiosos, a grande maioria dos executivos avalia que não se desviou completamente de suas intenções, mas também não as

atingiu perfeitamente. A estratégia realizada tem um componente de estratégia emergente, ou seja, um padrão que não era expressamente pretendido. Normalmente, na prática empresarial, foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de padrão. Assim, poucas estratégias são puramente deliberadas, do mesmo modo que poucas são totalmente emergentes. Para os autores, uma estratégia totalmente deliberada significa que não houve aprendizado, enquanto uma estratégia totalmente emergente significa que não houve nenhum controle. A figura 17 é um aprofundamento proposto por Escrivão Filho (2006) da ilustração de Mintzberg *et al* (2000).

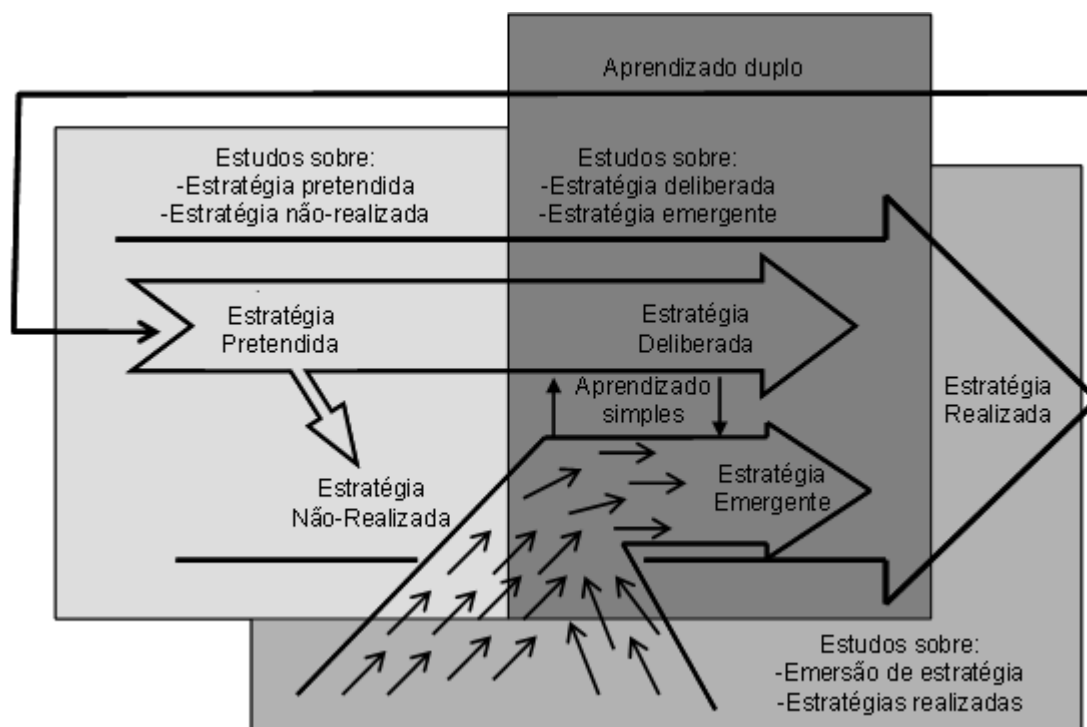


Figura 17 - Definições de Estratégia dando extensão à idéia de Mintzberg *et al* (2000)

FONTE: ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.85.

A ênfase nos elementos formais da estratégia parece ter suas origens no formato adquirido pelo pensamento humano desde iluminismo. Segundo Giannetti (2002), o divisor de águas no tocante à evolução e da noção de progresso civilizatório e do seu impacto sobre a humanidade foi o iluminismo. A "era da razão" baseia a felicidade do homem no poder da

razão. Os teóricos iluministas foram adeptos a muitos conceitos que se vê nas teorias clássicas da Administração Estratégica: empirismo, ceticismo e materialismo. Em sua origem, os enciclopedistas opuseram-se ao pensamento tradicional e mitológico. Deste modo, planejar o futuro não seria mais "um capricho dos deuses", mas sim um exercício de previsão e preparação.

Para De Masi (2000), os antepassados do homem aprenderam a julgar o futuro com uma perspectiva mais racional especialmente quando descobriram a semente. De acordo com o sociólogo italiano, o treino com a semente fez com que o homem procurasse prever o futuro: era possível plantar sementes, regá-las e ver crescer as plantas. Tanto a agricultura como também a pecuária produzem alimentos dentro de um prazo previsível. Nesta fase, o ser humano aprende a programar.

A história recente também dá pistas das razões pelas quais o aspecto racional e deliberado é mais enfatizado no pensamento sobre estratégia. A Revolução Industrial trouxe a eletricidade, a máquina a vapor e a organização taylorista para o centro da vida em sociedade. O homem descobriu, desde então, a primazia da razão e que muitas dos problemas outrora trabalhados de modo místico poderia, ao contrário, ser administrado racionalmente (FERRY, 2007). Entretanto, como esta tese advoga, o uso dos métodos científicos é importante, mas não suficientes para a construção de estratégias. Para Giannetti (2002), a realidade objetiva e racional é apenas parte da realidade; não toda ela.

A conclusão de Mintzberg *et al.* (2000) é que a principal causa de fracasso na estratégia empresarial é que os executivos preferem adotar concepções modistas ou, em complemento, se apegarem a apenas uma destas escolas. Conforme tais autores, para que se

tenham resultados positivos na construção de estratégias, elas devem combinar características de diferentes escolas de pensamento. É conhecida a analogia que Mintzberg faz sobre a necessidade de uma perspectiva multifacetada para a formação de políticas organizacionais: assim como diversos cegos "entendiam" - na fábula indiana - o elefante como apenas uma de suas partes, os executivos também possuem esta deficiência ao compreender as estratégias.

O debate a seguir - aqui basicamente consultado em Mariotto (2003) – traz a idéia de estratégia emergente como um formato adequado para se construir estratégias. O presente texto conclui, contudo, que os extremos mais uma vez são equivocados e uma interpretação multidimensional deste fenômeno seria conveniente. O quadro abaixo demonstra uma síntese deste debate.

Quadro 4 : Deliberação e Emergência como um contínuo

Estratégia Emergente ←————→ **Estratégia Deliberada**
Pensamento Estratégico ←————→ **Planos de Ação**

Oportunístico	Determinístico
Ambientes altamente turbulentos	Ambientes estáveis
Pequenas Organizações	Grandes burocracias
Estratégias flexíveis	Estratégias como uma “camisa de força”
Liderança dispersa	Liderança centralizada

Fonte: Elaboração própria com base em EDEN e ACKERMANN (2004), p.9

2.4.1 POR QUE ESTRATÉGIAS EMERGENTES?

Em ambientes altamente competitivos as empresas enfrentam o duplo desafio de gerar estratégias ao mesmo tempo bem elaboradas e flexíveis. O conceito de estratégia emergente se disseminou na literatura de negócios como uma possível resposta a este desafio. Uma

estratégia emergente é uma “estratégia sem plano”, ou seja, “uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando” (MARIOTTO, 2003). O conceito assume sentido a partir da definição de estratégia independente do planejamento, como sendo “uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não” (MINTZBERG *et al*, 2000; MINTZBERG e WATERS, 1985 *apud* MARIOTTO, 2003).

Na medida em que a estratégia puramente deliberada possibilitaria o controle máximo, a estratégia puramente emergente ocasionaria a ausência de controle. A estratégia emergente é mostrada por Mintzberg *et al* (2000) como um padrão ou conformidade de ação sem que tenha havido a intenção explícita para tal. Nestes moldes, o trabalho das bases organizacionais não pode ser dissociado do trabalho dos executivos. Isto explica a argumentação de que nenhuma estratégia é puramente deliberada ou puramente emergente. Os atributos deliberados podem não ser executados tal qual foram concebidos. Os motivos podem ser diversos: resistência oriunda da cultura organizacional, carência da observação prévia de variáveis importantes e contingências imprevisíveis. Assim, percebe-se que as pessoas que estão na base da organização também “pensam” e, conseqüentemente, podem influenciar a orientação de cunho tipicamente *top-down* da estratégia clássica. Embora, por definição, a estratégia emergente não seja aquela que se origina no “chão” da empresa, é muito comum que assim o seja. A ilustração abaixo demonstra este conceito.

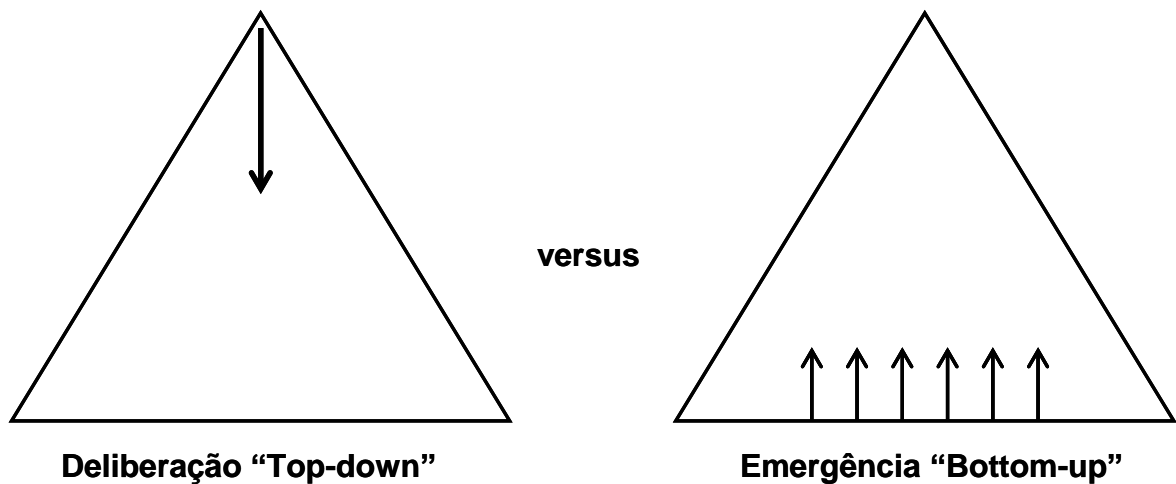


Figura 18 - Deliberação “Top-down” x Emergência “Bottom-up”
 FONTE: CUMMINGS e WILSON, 2003, p.22

Feitas estas considerações, a próxima seção será dedicada a discutir as diversas formas de surgimento de estratégias emergentes indicadas pela literatura. Este debate se baseia em Mariotto (2003).

2.4.2 DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE A EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS²

A pergunta "Como emerge uma estratégia emergente?" é abordada de formas diversas por vários autores, a partir da ideia inicial de estratégia não planejada. Um modelo simples oferece um enquadramento conceitual conveniente tanto para identificar as formas de emergência quanto para distingui-las da deliberação.

Fundamentalmente, a formação de estratégias se divide em dois tipos de tarefas: (A) *Definir objetivos gerais* e (B) *Executar ações específicas*. Na abordagem clássica de

² Discussão baseada em Mariotto (2003).

formulação de estratégias, os objetivos gerais da organização são definidos pela alta direção (tarefa A) e depois desenvolvidos pela gerência de nível mais baixo (tarefa B). Os planos operacionais detalhados são sancionados pela alta direção, após o que pouco resta a ser decidido pelos níveis mais baixos. Isso caracteriza uma abordagem de cima para baixo na qual as estratégias são necessariamente deliberadas e não existem estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003).

2.4.2.1 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO UM FENÔMENO HIERÁRQUICO

Uma vez admitida a participação do nível gerencial mais baixo na formação das estratégias, estas podem ser geradas nestes níveis. Nesse modelo, a alta direção utiliza mecanismos administrativos como forma de influência. Estes projetos geralmente resultam da identificação de mudanças no ambiente que oferecem novas oportunidades para a utilização dos recursos da empresa, sendo pré-selecionados pela gerência de nível intermediário para então serem submetidas à apreciação da direção, que pode endossá-los se estiverem de acordo com estratégia corporativa, ou ainda, adaptar a estratégia em curso para acomodá-los (BOWER, 1970, *apud* MARIOTTO, 2003). Este debate se encontra esquematizado na figura 19.

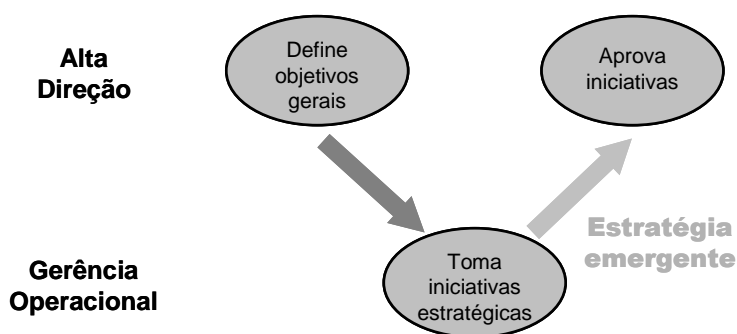


Figura 19 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno hierárquico
 FONTE: MARIOTTO, 2003, p.81

2.4.2.2 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO FENÔMENO COGNITIVO

Outra visão de formação de estratégia é sustentada por March, que afirma que o comportamento humano é “tanto um processo de descobrir objetivos como o de agir a partir deles” (MARCH, 1976, *apud* MARIOTTO, 2003). Assim, se uma *estratégia emergente* é um padrão de ações, os objetivos podem constituir o *resultado* e não a origem deste padrão.

Um ponto de vista semelhante e mais radical é defendido pelo teórico Karl Weick. Ele considera que “toda compreensão se origina na reflexão e na ponderação das ações passadas” e que “as pessoas estão mais preocupadas em entender o que elas já fizeram no passado do que com aquilo que irão fazer no futuro”, portanto “[...] organizações formulam estratégias depois que as implementam, não antes.” Assim sendo, “a forma mais comum (e enganosa) de se olhar para essa seqüência nas organizações é dizer que primeiro vem a estratégia e depois a implementação” (WEICK, 1979, p.188, *apud* MARIOTTO, 2003).

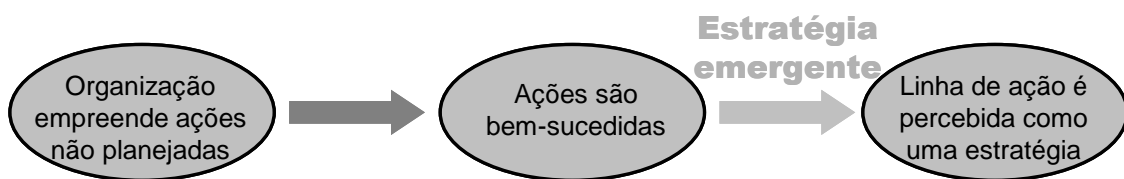


Figura 20 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno cognitivo
 FONTE: MARIOTTO, 2003, p.82

Portanto, para Weick, as estratégias emergem na forma de compreensão das ações passadas – a chamada criação retrospectiva de sentido (*retrospective sense making*). Seu oposto - a criação prospectiva de sentido - seria impraticável. Esta posição é questionada por Gioia e Mehra, ao afirmarem que se a criação retrospectiva de sentido é fazer sentido do

passado, a criação prospectiva de sentido é uma tentativa de fazer sentido para o futuro. Os autores defendem, também, que a construção prospectiva de sentido é “uma tentativa muito mais experimental, e também muito mais criativa, do que a construção retrospectiva de sentido” e afirmam que “vislumbrar o futuro nos dá o ímpeto para a ação”. (1996, *apud* MARIOTTO, 2003).

2.4.2.3 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO AUTO-ORGANIZAÇÃO

Segundo outra linha de interpretação, uma estratégia emergente resultaria espontaneamente das ações individuais combinadas de inúmeros agentes interagindo livremente entre si, sem qualquer coordenação explícita. Estes formariam *sistemas adaptativos complexos* com “características típicas como a auto-organização espontânea, a adaptabilidade e a habilidade de permanecer em uma condição intermediária entre a ordem e o caos, chamada de ‘borda do caos’.” Esta visão amplia o conceito de “estratégia”, que passa a incluir a idéia de um padrão de comportamento sistêmico, semelhante a um padrão planejado, como as “leis do mercado” agindo como a “mão invisível” de Adam Smith para organizar transações econômicas. É preciso notar que a aplicação “pura” deste modelo às organizações não parece realista – algum controle sempre existe e é necessário. (ANDERSON, 1999; MACINTOSH E MACLEAN, 1999; CHILD, 1972; FINKELSTEIN e HAMBRICK, 1996, *apud* MARIOTTO, 2003). Mais uma vez Mariotto (2003) oferece uma ilustração que resume esta escola de pensamento. Veja abaixo.

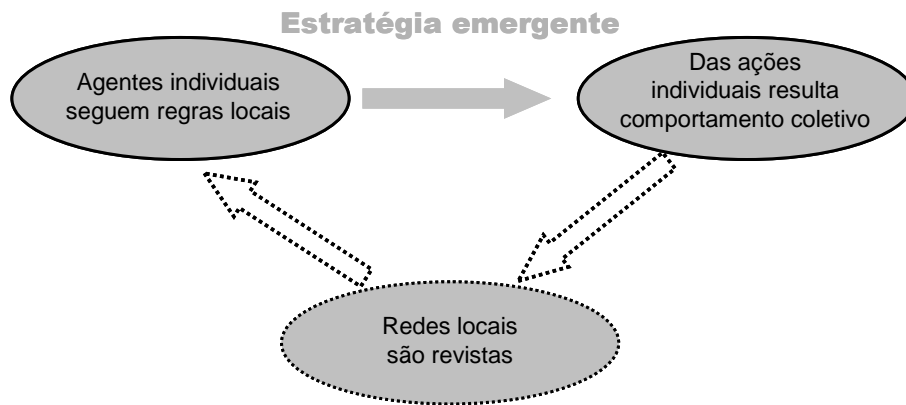


Figura 21 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de auto organização
 FONTE: MARIOTTO, 2003, p. 83

2.4.2.4 A ESTRATÉGIA EMERGENTE COMO APRENDIZADO

De acordo com Mintzberg (1990, *apud* MARIOTTO, 2003), a formação de estratégias emergentes também pode ser compreendida a partir de um "modelo de aprendizado" característico das "adhocracias" (MINTZBERG, 1978) ou "organizações inovadoras" (MINTZBERG e QUINN, 2001), entendidas como "organizações administradas por projetos e estruturadas primariamente em equipes de especialistas, de acordo com as especificidades de cada projeto".

Nesse tipo de organização (MINTZBERG, 1978, p. 459): "o poder é distribuído segundo o conhecimento exigido em cada situação" e a hierarquia e controles formais são desencorajados. O autor afirma ainda que o papel da direção nesse modelo, "não é traçar estratégias, mas reconhecer sua emergência e incentivá-las, ou interrompê-las [...] até mesmo permitindo que elas tomem o lugar de estratégias intencionadas". O chamado *aprendizado organizacional* constitui um elemento fundamental deste processo, do momento em que "há virtualmente um consenso" de que as organizações necessitam "aprender" (SENGE, 1990).

Na visão de Mintzberg, estratégia emergente e aprendizado organizacional convergem, uma vez que “o conceito de estratégia emergente abre as portas para o aprendizado, ao reconhecer a capacidade da organização de experimentar.” O autor propõe um processo de *feedback* contínuo na organização que a levaria a identificar “um padrão que então se torna sua estratégia”; o papel da direção seria “*não pré-conceber estratégias deliberadas, mas gerenciar o processo de aprendizado estratégico.*” (1990, *apud* MARIOTTO, 2003). A figura 22 ilustra esta idéia.

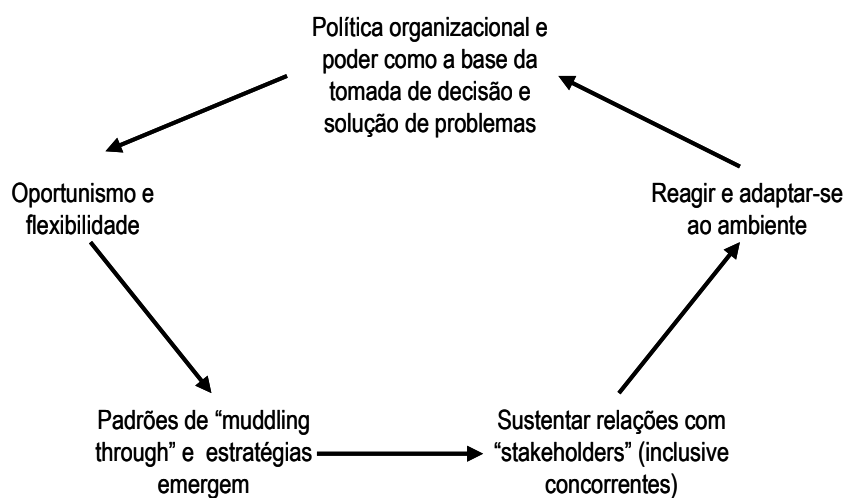


Figura 22 - Estratégia emergente enquanto um processo de aprendizado e negociações políticas
 FONTE: CHAKRAVATI *et al*, 2003, p.22

A partir destas considerações, Mariotto afirma que o modelo de aprendizado oferece um quadro conceitual que permite compatibilizar as visões de March e Weick – estratégias decorrendo de ações – com a visão tradicional oposta, ou seja, ações sendo determinadas pelas estratégias. De fato, o modelo de aprendizado de formação de estratégias indica que “ações e objetivos se influenciam mutuamente”, como mostrado na figura 23.



Figura 23 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de aprendizado
 FONTE: MARIOTTO, 2003, p.86

Quando uma ação é realizada, organização avalia seus resultados e a aceita ou a corrige (aprendizado de laço simples); ou eventualmente reformula seus objetivos (aprendizado de laço duplo). “[...] um elemento crucial no aprendizado de laço duplo é a capacidade de distinguir quais dessas mudanças [no ambiente] são temporárias e quais são mais duradouras, ou até permanentes.” O aprendizado de laço simples se relaciona com estratégias e controles deliberados e o aprendizado de laço duplo indica objetivos e estratégias emergentes. (MARIOTTO, 2003)

2.4.2.5 QUADRO CONCEITUAL PROPOSTO POR MARIOTTO (2003)

A partir das visões de estratégia emergente discutidas acima, Mariotto (2003) propõe um quadro conceitual integrativo para a “compreensão da emergência de estratégias”, baseado nas seguintes premissas:

- Toda organização tem uma finalidade, da qual seus membros estão conscientes.

- Uma estratégia “não precisa ser uma idéia objetiva para ser útil à organização” e deve ser entendida como “uma intenção”, seja ela intencionada ou emergente.

- Para ser útil, uma estratégia deve ser consciente e reconhecida pela organização.

- Para qualquer organização, um mínimo de planejamento é indispensável.

Assim, em certo sentido, a proposta de Mariotto (2003) reside na confluência de elementos da estratégia deliberada e, também, da emergente. A figura abaixo, devido a Shanassy (2003), demonstra de maneira bastante simplificada esta idéia geral.

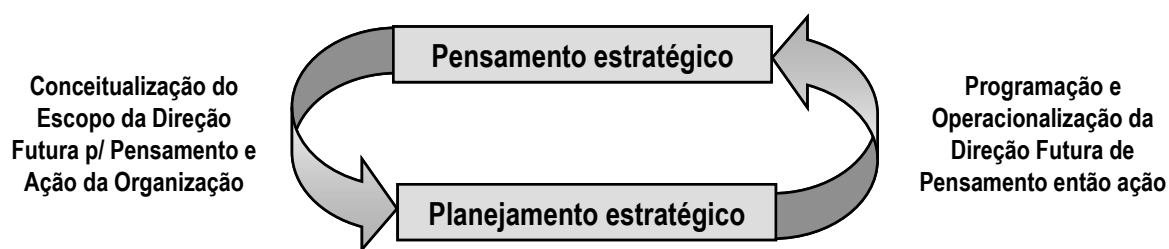


Figura 24 - Processo moderno de Gestão Estratégica

FONTE: SHANASSY, 2003, p.59

Em interpretação semelhante, a noção de combinação de elementos do planejamento estratégico deliberado e do pensamento estratégico emergente pode ser sintetizada na figura 25. A gestão estratégica passa, de acordo com esta visão, a ser compreendida como a confluência – à semelhança ao *yin* e *yang* da cultura chinesa – entre os aparentemente opostos pensamento e planejamento.

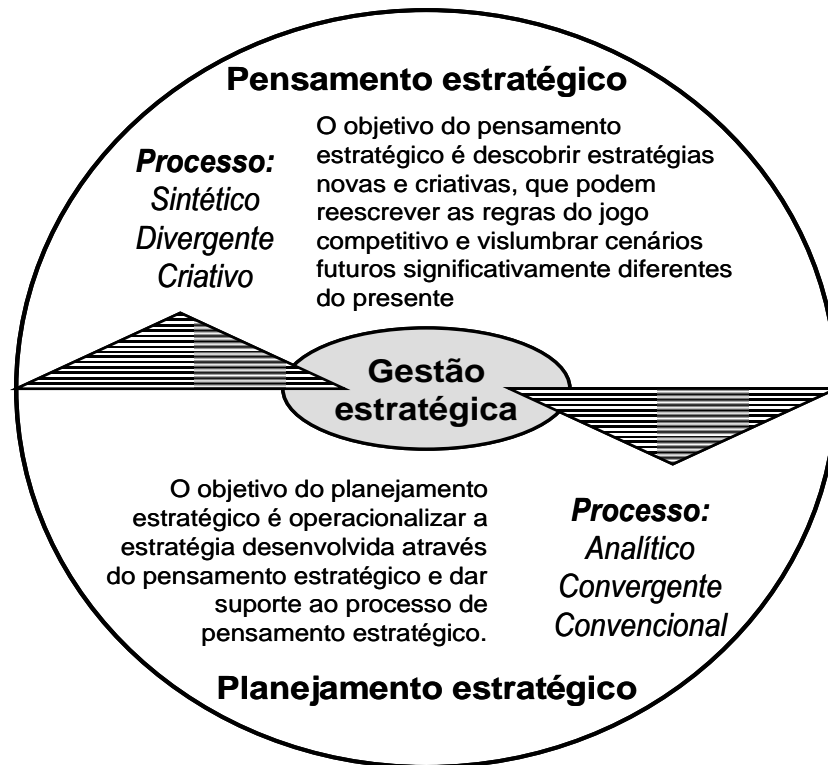


Figura 25 - Pensamento estratégico e planejamento estratégico como processos dialéticos
 FONTE: HERACLEOUS, 2003, p. 49

O modelo apresentado por Mariotto (2003) e esquematizado na figura 26 combina, deste modo, intenção com emersão, em dois subprocessos concomitantes. Na parte superior da figura, está representado o processo (*hard*) de formulação das estratégias intencionadas, baseado em planejamento e controles formais. Na sua parte inferior, são descritas as etapas envolvidas na criação contínua (*soft*) de estratégias, utilizando controles interativos. A citação a seguir indica as origens intelectuais utilizadas por Mariotto (2003).

Esse modelo incorpora as idéias de Osborn (1998) e de Simons (1991) de se usar controles diagnósticos para implementar estratégia intencionada e controles interativos para implementar estratégias emergentes. O modelo deixa explícito o fato de os controles diagnósticos virem depois da formulação da estratégia (intencionada), enquanto os controles interativos vêm antes da formação da estratégia (emergente). O modelo também incorpora a emersão de objetivos (detalhados) e a criação retrospectiva de sentido no segundo subprocesso, e o aprendizado estratégico (o aprendizado de laço duplo) em ambos subprocessos. (MARIOTTO, 2003, p.90)

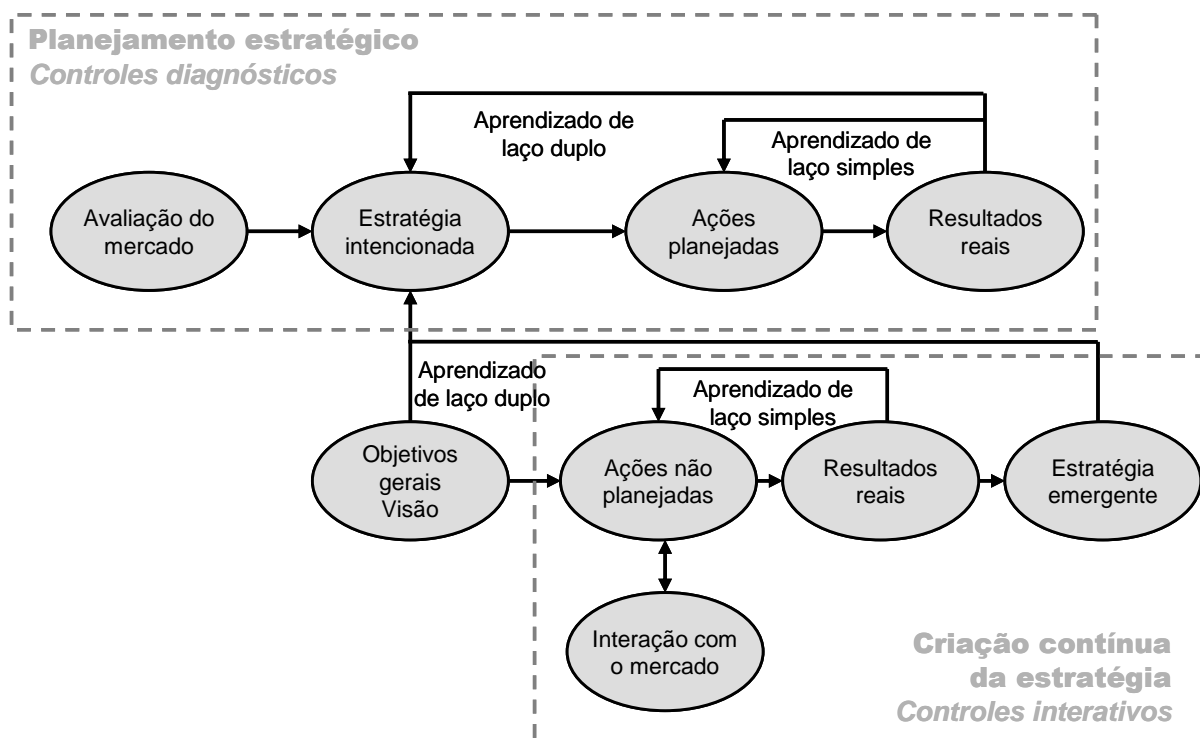


Figura 26 - Modelo básico para a estrutura conceitual proposta

FONTE: MARIOTTO, 2003, p. 89

O primeiro subprocesso (planejamento estratégico) gera ações planejadas, a partir das estratégias intencionadas. Seus resultados são avaliados por controles tradicionais e possíveis desvios dos resultados planejados são detectados e as ações corrigidas (aprendizado de laço simples). Eventualmente os resultados podem levar a uma alteração da estratégia intencionada (aprendizado de laço duplo). No segundo subprocesso (formação contínua de estratégia), os membros da organização detectam novas condições no ambiente e tomam ações a partir de diretrizes da direção, que são continuamente monitoradas por controles interativos.

2.5 PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O processo de tomada de decisão é um dos elementos essenciais em Administração. Tais processos são centrais para o melhor entendimento de muitos fenômenos organizacionais: a evolução das organizações, suas estruturas, seus processos internos etc. Consequentemente, examinar os mecanismos através dos quais os seres humanos - em contextos empresariais - tomam decisão é de vital importância. Apesar de tal relevância, parte significativa do processo decisório ainda permanece bastante nebulosa, na medida em que se baseia em percepções fluídas e leituras parciais do ambiente da empresa (BRESSAN, 2004).

De fato, os estudos mais recentes têm demonstrado que o comportamento dos tomadores de decisão não segue necessariamente critérios racionais previstos nos compêndios sobre pesquisa operacional e *management science*. Na maioria das vezes, a análise da situação é influenciada pelo estado de espírito do decisor, pelo tipo de conteúdo a ser tratado ou por problemas de comunicação. No que tange à construção dos saberes, é notório que as teorias da decisão têm origem na ciência econômica, da qual herdaram seu pressuposto de racionalidade.

O objetivo deste item é discorrer a cerca das teorias existentes sobre tomada de decisão em âmbito estratégico. Primeiramente, resgatam-se alguns elementos da Psicologia. A razão para tal inserção reside no fato de que a tomada de decisão tem como foco central o indivíduo. Em seguida, ainda tomando por base algumas concepções de natureza psicológica, discute-se um aspecto central da tomada de decisão em estratégia: os limites da racionalidade.

2.5.1 A PSICOLOGIA DA DECISÃO

Decisão se refere ao ato de escolher uma entre várias possibilidades de ação. Tomar decisões significa, fundamentalmente, optar por uma solução para um problema que apresenta várias alternativas. Segundo ZACARELLI (2000), as “decisões estratégicas” definem-se por não serem unicamente lógicas e por não apresentarem uma “solução dominante”.

Racionalidade indica uma escolha deliberada, guiada pelas expectativas do tomador da decisão sobre as suas conseqüências em relação a um conjunto de valores, que por sua vez orienta as suas preferências. Refere-se, portanto, ao processo de tomada de decisões que supostamente conduz ao resultado ótimo, definido como o efeito que apresenta o maior valor esperado. Considerando “n” alternativas - sendo que a cada uma se atribui um valor V_i associado a uma probabilidade de ocorrência P_i - o valor esperado da alternativa “i” é definido como $VE_i = V_i \times P_i$ e portanto, por esta definição, a decisão racional consiste na escolha da alternativa para a qual o produto do valor estimado pela probabilidade de ocorrência seja máximo. Este é o sentido geral de uma decisão racional: obter o máximo retorno.

Segundo BAZERMAN (2004), um processo racional de tomada de decisão deveria seguir etapas bem determinadas: (1) definir o problema, (2) identificar os critérios, (3) ponderar os critérios, (4) gerar alternativas, (5) classificar cada alternativa segundo cada critério e (6) identificar a solução ótima. O modelo pressupõe que o tomador da decisão (a) define corretamente o problema, (b) identifica todos os critérios, (c) pondera adequadamente todos os critérios, (d) conhece todas as alternativas, (e) avalia acuradamente cada alternativa, (f) calcula um valor preciso para cada alternativa – baseado na ponderação dos critérios – e escolhe a alternativa de maior valor percebido. Embora existam diversas propostas de metodologias de análise de decisão, suas estruturas não diferem fundamentalmente da

proposta acima. BRESSAN (2004), por exemplo, apresenta este processo decisório como exposto na figura 27.

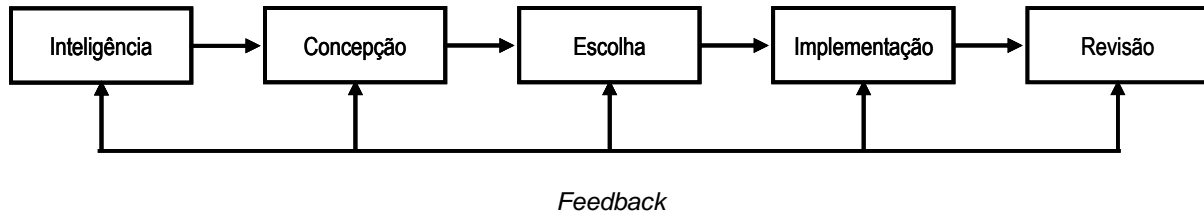


Figura 27 - Etapas do processo decisório clássico
FONTE: BRESSAN, 2004, p.18

Modelos racionais têm caráter prescritivo e indicam como as decisões *deveriam* ser tomadas, ao invés de descrever como *realmente* são tomadas. A racionalidade ideal pressupõe, assim, que o tomador da decisão possui um conhecimento exaustivo das possíveis alternativas e respectivas conseqüências e uma clara visão das suas preferências. A citação abaixo mostra parte da inconveniência desta abordagem racional.

A teoria econômica tradicional postula um “homem econômico”, o qual, sendo “econômico”, é também “racional”. Assume-se que ele possua conhecimento dos aspectos relevantes do seu ambiente, que se não absolutamente completo, é ao menos impressionantemente claro e volumoso. Assume-se ainda que ele tenha um sistema de preferências bem organizado e estável, e uma habilidade computacional para calcular, dadas as alternativas de ação disponíveis, qual delas irá permiti-lo atingir a maior pontuação na sua escala de preferências. (SIMON, 1979, p.99).

Ainda SIMON (1957, *apud* BAZERMAN, 2004) sugere que seria mais útil explicar os processos reais de decisão e aponta que, embora o indivíduo sempre tente tomar decisões racionais, enfrenta limitações de tempo, informações, recursos e capacidade mental de identificar a solução ótima. Assim, normalmente o indivíduo considera apenas parte das informações e alternativas disponíveis – a chamada *racionalidade limitada* – e conduz o processo de análise racional até um ponto a partir do qual a solução é escolhida de forma

intuitiva. O tomador de decisão procura uma solução para o problema até encontrar uma alternativa *satisfatória*.

Simon (1979) descreve as características reais do comportamento planejado do indivíduo durante o processo psicológico de escolha em termos de *docilidade* (aptidão para aprender); *memória* (a capacidade de armazenar experiências) e *hábito* (a capacidade de forma padronizada aos aspectos repetitivos das situações). Esta discussão conduz ao conceito de dois sistemas de comportamento: o do tipo *estímulo-resposta*, condicionado fundamentalmente pelo hábito, e do tipo *hesitação-escolha*, relacionado à racionalidade.

Aquele autor afirma também que “no comportamento real, a decisão é desencadeada pelos estímulos que canalizam a atenção em direções definidas”; a resposta aos estímulos é “em parte deliberada, embora provenha predominantemente do hábito” o que não implica comportamento “necessária ou geralmente irracional, já que [o hábito] pode representar um ajustamento ou adaptação previamente condicionada do comportamento a seus fins.” A racionalidade exige “uma escolha consciente entre valores competitivos, sem se deixar levar pelo capricho dos estímulos que dirigem a atenção.” (p.95 e seg).

Estas considerações sugerem que a racionalidade depende de uma seleção e ordenação dos estímulos de forma a direcionar as decisões, ou seja, de *mecanismos integradores* que (1) provocam o início do comportamento em determinada direção (sensibilidade a estímulos externos) e (2) mantêm o comportamento na direção estabelecida (mecanismos internos de persistência do comportamento). Assim, segundo Simon (1979), o processo de integração do comportamento pode ser descrito em três etapas fundamentais: (i) planejamento substantivo - decisões amplas, relativas aos valores e métodos gerais, (ii) planejamento processual -

estabelecimento dos mecanismos que visam a garantir que as decisões específicas se conformem ao planejamento substantivo e (iii) execução do plano - através de decisões diárias delineadas pelas etapas anteriores.

Pode-se, portanto, afirmar que as decisões são influenciadas por decisões anteriores, cujas conseqüências limitam o campo das alternativas disponíveis; uma decisão referente a uma determinada situação-problema poderá guiar as decisões sobre situações semelhantes. Assim, “a estratificação de decisões permite que cada escolha seja guiada por considerações muito mais amplas de fatores racionais do que seria possível sem o benefício das considerações prévias” (SIMON, 1979, p.103).

O processo de planejamento constitui um compromisso entre a racionalidade ideal e as limitações de tempo e recursos, ao identificar e considerar apenas algumas alternativas *plausíveis* no processo de tomada de decisão, aceitando-se o risco de eliminar a “melhor” alternativa possível em favor de uma alternativa “apenas” *satisfatória*. No contexto das organizações o processo decisório do indivíduo é influenciado por (i) suas expectativas quanto ao comportamento dos demais membros e (ii) pelos estímulos e diretrizes “selecionados” pela organização como subsídios válidos para as decisões individuais (SIMON, 1979). Tal influência é exercida através de um conjunto de mecanismos:

- Divisão do trabalho e especialização;
- Estabelecimento de métodos e padrões de desempenho;
- Comunicação das decisões através de um sistema de autoridade e influência;
- Disponibilização seletiva das informações relevantes para a tomada de decisões;
- Treinamento e doutrinação.

Os estudos de Herbert Alexander Simon sobre a racionalidade humana foram ampliados por diversos autores, dentre os quais se destacam os trabalhos de Daniel Kahneman e Amos Tversky. Tais autores enfocaram: (1) a questão das heurísticas e vieses presentes nos julgamentos, (2) a modelagem das escolhas sob risco e (3) a análise dos “*framing effects*” e suas implicações sobre os modelos do agente racional.

2.5.2 LIMITES DA RACIONALIDADE

Boa parte da teoria econômica se baseia no conceito de agentes econômicos tomando sistematicamente decisões racionais. Kahneman (2003), porém, destaca que a elegância dos modelos econômicos racionais é “psicologicamente irrealista”, enquanto que as teorias da psicologia oferecem conceitos mais integrativos. O autor defende que “(a) a maior parte das decisões são tomadas intuitivamente e (b) a intuição funciona de forma similar à percepção” (p.1449).

A discussão a seguir tem os objetivos de introduzir os conceitos de “razão” e “intuição” – que correspondem aproximadamente aos comportamentos do tipo hesitação-escolha e estímulo-resposta, discutidos no debate precedente - e analisar os processos de escolha e decisão à luz destes conceitos. Enquanto “razão” se refere a processos mentais deliberados e que demandam esforço, “intuição” indica processos espontâneos, imediatos e geralmente livres de esforço mental perceptível. Estes últimos podem levar tanto a escolhas e comportamentos equivocados – como as respostas habituais que podem se mostrar inadequadas a situações novas – quanto a desempenhos excepcionais, geralmente associados a uma longa prática.

Stanovitch e West (2000, *apud* KAHNEMAN, 2003) propuseram os títulos de sistema 1 para os processos intuitivos e Sistema 2 para os processos racionais. O grau de esforço exigido parece constituir o principal critério para distingui-los; enquanto os processos racionais exigem concentração e exclusividade, as atividades relacionadas ao sistema 1 podem ser executadas em paralelo e sem grande esforço aparente.

Os autores ainda afirmam que “as operações intuitivas do sistema 1 geram *impressões* dos atributos dos objetos da percepção”, enquanto que “o sistema 2 é responsável pelos *processos deliberados* de julgamento”. Para tais autores, os julgamentos “que refletem diretamente as impressões são chamados *intuitivos*” (idem, 1451-2). A figura a seguir ilustra estes conceitos.

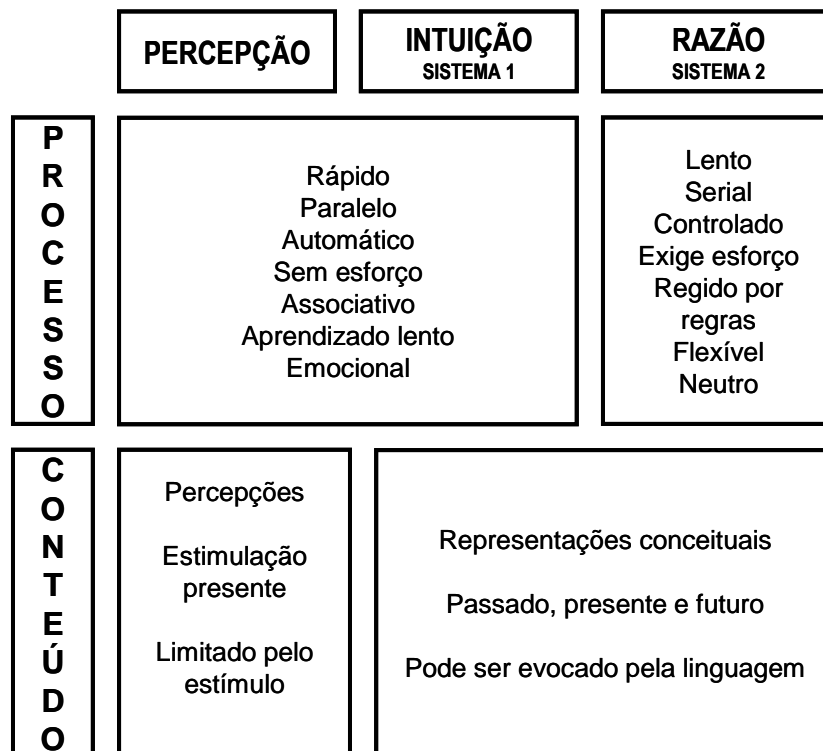


Figura 28 - Três sistemas cognitivos
FONTE: KAHNEMAN, 2003, p.1451

Julgamentos intuitivos parecem ocupar uma posição intermediária entre o automatismo das percepções e a deliberação racional. Embora partilhem as características das percepções, as operações do sistema 1 lidam tanto com percepções imediatas quanto com conteúdos armazenados na memória.

Uma característica marcante dos pensamentos e julgamentos intuitivos é a sua *acessibilidade* (HIGGINS, 1996, *apud* KAHNEMAN, 2003), ou seja, a facilidade e rapidez com que irrompem na consciência. Existe considerável volume de evidências (ARIELY, 2001; SANG e TREISMAN, 2003, *apud* KAHNEMAN, 2003) indicando que certos atributos e conteúdos são particularmente acessíveis. Estes foram denominados “avaliações naturais” por Tversky e Kahneman (1983, *apud* KAHNEMAN, 2003). Para estes autores, a acessibilidade constitui “um *continuum* e não uma dicotomia” em cujos extremos estão, respectivamente, “as operações típicas do sistema 1: rápidas, automáticas e sem esforço” e “as operações deliberadas, lentas e seriais do sistema 2” (*ibid*, p. 1453-4).

Assim, este modelo cognitivo composto apresenta duas formas de ajuste às mudanças: um de curto prazo, flexível e deliberado (sistema 2) e outro (sistema 1) que desenvolve respostas de ‘baixo custo’ altamente efetivas em longo prazo, oferecendo uma alternativa mais adequada do que o paradigma do agente racional adotado pela teoria econômica para o estudo das decisões sob risco.

Parikh, Neubauer e Lank (1998) realizaram uma ampla pesquisa sobre a importância do uso da intuição pelos executivos. A pesquisa envolveu 1312 gerentes de centenas de grandes empresas em oito países, inclusive no Brasil. Os resultados mostraram que os respondentes consideram que a intuição desempenha um papel fundamental no seu trabalho.

De forma geral, a pesquisa indicou que a maioria dos respondentes frequentemente empregava a intuição para tomar decisões, em especial àquelas mais complexas e críticas.

A pesquisa também indicou que os administradores seniores tendiam a empregar mais a intuição do que os seus colegas menos experientes. Assim, pode-se supor que a importância da intuição cresce com (1) o nível do administrador e sua influência sobre os rumos da empresa e (2) a complexidade, turbulência e competitividade do ambiente no qual a empresa atua.

Kahneman (2003) prossegue afirmando que “a percepção, bem como as respostas intuitivas, dependem das referências – o contexto de estímulos anteriores” ao contrário da suposição do modelo econômico clássico de que as decisões seriam determinadas apenas pelos seus resultados e independente do contexto. A proposição de que tomadores de decisão avaliam resultados “pela utilidade das posições finais dos ativos esteve presente na análise econômica por quase 300 anos. Isto é notável, pois a falsidade da idéia é facilmente demonstrada.” (p.1455)

A Teoria da Expectativa proposta por Kahneman e Tversky (1992, *apud* KAHNEMAN, 2003) oferece um modelo descritivo das decisões sob risco, que se contrapõe ao paradigma racional amplamente adotado pela teoria econômica nos seguintes pontos fundamentais (ver figura abaixo):

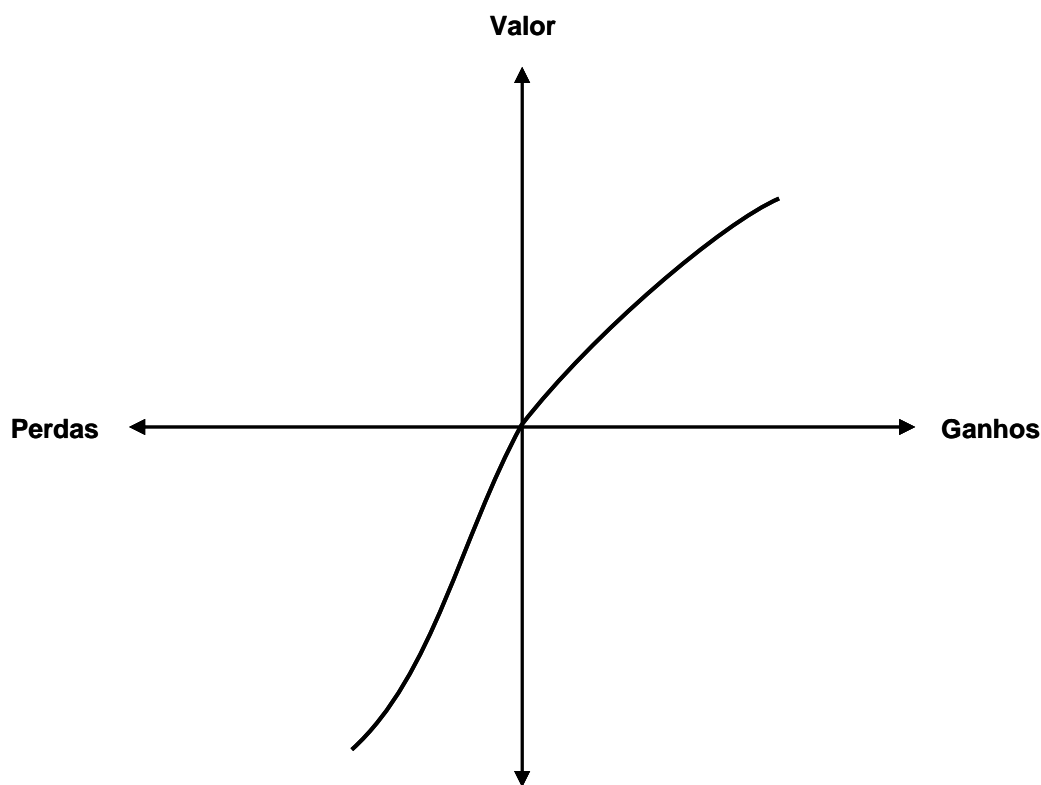


Figura 29 – Uma função esquemática de valor para mudanças
FONTE: KAHNEMAN, 2003, p.1456

- A função de valor indica uma tendência geral de busca de risco na área de perdas e aversão ao risco na área de ganhos;
- O valor é percebido principalmente em termos de mudanças em relação a um ponto neutro (em geral, o *status quo*) e a aversão à perda predomina sobre a expectativa de ganho;
- A teoria incorpora o conceito do resultado em termos de mudanças e leva em consideração a possível influência das emoções sobre as escolhas –“a dor da perda e o arrependimento dos erros” - ou seja, descreve “a utilidade dos resultados como realmente experienciada”.

A Teoria da Expectativa (*prospect theory*) busca, portanto, descrever como as pessoas realmente tomam decisões em condições de incerteza e risco e sob a influência de emoções

como a aversão a perdas, que são provocadas principalmente pela expectativa de mudanças em relação à situação atual – o *status quo*.

A assimetria descrita acima provoca a discussão de outro pressuposto da racionalidade: a invariância das escolhas em relação à descrição dos resultados esperados. A experiência demonstra que descrições equivalentes de um mesmo resultado podem levar a escolhas diferentes, simplesmente destacando aspectos diversos do problema em questão. Em outras palavras, as decisões são fortemente influenciadas pelo “enquadramento” (*framing*) dos elementos da questão considerada. Assim, variações aparentemente irrelevantes na descrição do problema afetam a acessibilidade das respostas alternativas, influenciando a decisão.

TVERSKY e KAHNEMAN (1974, apud BAZERMAN, 2004) afirmam que os tomadores de decisão utilizam heurísticas – estratégias simplificadoras ou regras práticas – que servem como mecanismo para redução da complexidade. A economia de tempo e recursos para a tomada da decisão geralmente compensa a eventual perda de valor em relação à solução ótima, justificando assim o emprego de heurísticas. Por outro lado, seu uso inadequado pode levar a graves erros de julgamento, principalmente quando o tomador de decisão a utiliza de forma inconsciente ou fora de contexto.

Kahneman & Frederick (2002, apud KAHNEMAN, 2003) propuseram uma formulação geral para o emprego de heurísticas nos processos de decisão, afirmando que com frequência os indivíduos procuram reduzir a complexidade de determinadas tarefas cognitivas substituindo um atributo relevante de difícil tratamento (*target attribute*) por outro mais “fácil” (*heuristic attribute*). Diversos experimentos (Fritz Strack et al, 1988; Kahneman & Tversky, 1973; Peter A. Diamond, 1977; David M. Greter, 1978; Howard Kunreuter, 1979;

Arrow, 1982, *apud* KAHNEMAN, 2003, p.1463) indicam forte tendência ao emprego de heurísticas que conduzem a vieses sistemáticos de julgamentos e escolhas, sendo exemplos as estimativas inconsistentes das probabilidades de determinados eventos, a não consideração da representatividade de amostras e outros. Em outras palavras, as pessoas tendem a substituir – em geral, de forma inconsciente - os processos deliberados de análise por avaliações influenciadas por aspectos emocionais e preferências pessoais.

As decisões são realmente governadas por interações entre processos intuitivos e analítico-rationais. Mesmo decisões envolvendo altos valores – para as quais geralmente o tomador de decisão identifica a necessidade de análise aprofundada – estão sujeitas a graves erros causados por falhas na identificação de regras subjacentes ao processo de escolha. Aparentemente, atenção e esforço não bastam, pois “não compram racionalidade”, simplesmente “trazem à mente um conjunto mais completo de considerações, o que pode inclusive comprometer a qualidade da decisão caso seja atribuído peso excessivo a considerações secundárias” (KAHNEMAN, 2003, p.1465).

Assim, o modelo proposto por Kahnemann (2003) amplia o conceito de dois sistemas de cognição e comportamento proposto por Simon. Faz isso introduzindo as noções de acessibilidade e heurísticas e descrevendo os principais processos através dos quais as pessoas em geral efetivamente fazem escolhas e tomam decisões. Tais autores representam uma importante evolução em relação ao modelo clássico do agente econômico racional, no sentido de fornecer bases teóricas consistentes para a análise e predição de comportamentos que envolvam julgamento, escolha e decisão.

2.6 PODER E NEGOCIAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Como descrito anteriormente, as decisões empresariais raramente se aproximam da racionalidade ilimitada. Assim, parece evidente que o processo de formação de estratégias - o qual consiste em um conjunto de decisões inter-relacionadas - também se afasta desse paradigma. Esta idéia é salientada por Murray (1978), quando afirma que os conceitos convencionais não são descritivamente acurados e nem prescritivamente úteis. Este autor advoga tal ponto de vista argumentando que a teoria sobre formulação de estratégias decorre do paradigma do agente racional. Este autor, além de apontar as limitações dos critérios financeiros como guia, destaca que a gerência moderna tem sido cada vez mais chamada a responder perante acionistas, empregados e a comunidade (*stakeholders*). Deste modo, os interesses inerentemente diferentes destes grupos “conduzem a uma diversidade das forças e pressões que influenciam as decisões ” (MURRAY, 1978, p.22). Este item da revisão bibliográfica debate as teorias sobre formação de estratégias que apresentam interface com as questões políticas das organizações.

Segundo Eden e Ackermann (2004), a *viabilidade política* constitui uma questão central para a formação de estratégias. Não obstante, a literatura sobre estratégia dedica pouca atenção ao assunto. Geralmente se assume que a viabilidade política de uma proposta decorra desta mostrar-se racional, o que leva a uma ênfase na “captura de material substantivo, ou dados...”, sendo que pouca atenção é dedicada “aos processos sociais de [...] negociar os dados, determinar e manusear seu significado e acordar a direção estratégica” (p.45). Estes autores acrescentam ainda que uma vez que a razão da formação de estratégias é promover mudanças na organização, esta sempre será vista como tendo “vencedores e perdedores” (p.46). Estes autores enfatizam também o risco do processo formal de planejamento

estratégico assumir um caráter ritual (“*an annual rain dance*”), focando questões de curto prazo e levando a decisões influenciadas pelas visões de cada participante sobre suas possibilidades de ganhos e perdas.

Esta questão é entendida aqui como (a) resultante de *jogos políticos*, (b) fortemente influenciada pelas interações entre interesses conflitantes de diversos *stakeholders* e, portanto, (c) resultante de um conjunto de *compromissos negociados* entre os atores. A literatura sobre política e poder nas organizações - em especial, no que tange à influência que exercem sobre a formação de estratégias - é escassa. Segundo Mintzberg *et al* (2000), a “escola do poder” entende a formação de estratégia como:

[...] um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses [...]. A palavra ‘poder’ descreve o uso da influência além da puramente econômica. Isto o aproxima da política, [que] inclui, naturalmente, movimentos clandestinos para subverter a concorrência, mas também pode incluir arranjos cooperativos concebidos para o mesmo fim. (MINTZBERG *et al*, 2000, p.174).

Por outro lado, Eden e Ackermann (2004) consideram a importância da coordenação e colaboração para a formação de estratégias e enfatizam a viabilização política do processo afirmando que “negociar uma *nova ordem* é o elemento mais crucial da viabilidade política”. Eles destacam dois aspectos da noção da organização como *ordem negociada*. O primeiro surge da tentativa de mudar a natureza da organização, criando uma definição da *nova ordem negociada* e o outro se refere ao fato de que organizações e grupos existem no contexto de uma *ordem estabelecida de relações sociais* mantida por forças poderosas, de tal sorte que qualquer mudança deve ser negociada. Estes autores destacam que raramente as decisões podem ser efetivadas sem se recorrer à negociação social. Portanto, toda a mudança organizacional tem algum impacto em relacionamentos sociais negociados. “A formação das

estratégias deve permitir ambos os aspectos, de modo que uma ordem negociada nova e uma ordem social nova possam surgir em conjunto” (EDEN e ACKERMANN, 2004, p.49).

A partir da verificação de que as teorias sobre o processo de formação de estratégias “são enfraquecidas por uma confiança demasiada na tomada de decisão formal”, Murray (1978) afirma que medidas financeiras simples, embora úteis, não captam todas as nuances importantes. O mesmo autor se refere à *coalizões* e a *grupos de interesse* que podem estar presentes na organização ou no ambiente e cuja influência política sobre a formação de estratégias tanto pode se manifestar no contexto da organização quanto nas relações desta com o ambiente, em um processo que Mintzberg *et al* (2000) denominam respectivamente *poder micro* e *macro*. Deste ponto de vista, as organizações se configuram como “campos de batalha” entre interesses conflitantes.

Eden e Ackermann (2004) destacam ainda a importância do equilíbrio entre tais tendências conflitantes para a efetividade do processo de formação de estratégias. A influência excessiva da ordem social estabelecida conduz à perpetuação das práticas existentes. Assim, “se o processo for dominado pela retórica, haverá a tendência de a organização acomodar-se à velha ‘ordem negociada’, com os acordos sendo sabotados por não serem politicamente viáveis” (p.49). Os autores também destacam que

Não se trata de afirmar que a análise é inútil [...] mas que esta deve se considerar em uma organização social. Os ‘fatos’ são determinados tanto pelo poder quanto pelo conhecimento das relações sociais que influenciam a viabilidade dos acordos. (p. 50-51)

Bolman e Deal (1997, p.177 *apud* E DER e ACKERMANN, 2004) formularam as seguintes proposições sobre a política organizacional:

1. Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
2. Existem diferenças duradouras - entre os membros de coalizões - em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
3. A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos (isto é, quem recebe o quê?).
4. Recursos escassos e diferenças entre pessoas dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante.
5. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

Parece provável, portanto, que as estratégias surjam como sinais de mudança nas relações de poder. Em outras palavras, a realização da estratégia como uma perspectiva integrada, resultante de uma visão única, parece impraticável em condições políticas. Aparentemente, a política exerce influências negativas sobre a organização, pois ela é “divisiva e onerosa, consome energias e pode levar à sustentação de centros de poder superados ou [...] injustificados, ou mesmo à paralisia [...]” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.137).

No contexto descrito acima, os administradores muito pouco poderiam fazer em termos de escolhas, decisões e formação de estratégias. Esta formação poderia ser descrita como um “incrementalismo desarticulado [...] e uma forma de análise corretiva ou reativa, na qual o administrador busca se afastar da doença ao invés de lutar por objetivos” (MURRAY, 1978, p.962). Esta idéia de que formação de estratégias nas organizações tende a ser um processo desarticulado, resultando em mudanças incrementais e descontínuas também é suportada por Eden e Ackermann (2004, p.51):

A necessidade de equilíbrio entre demandas para a manutenção da ordem existente e a criação da nova ordem suporta a idéia que a mudança organizacional se baseia no incrementalismo [e] é mais provável que surja da afluência sistêmica e estratégica de muitas vitórias pequenas ao invés um único programa de mudança.

Por outro lado, a política pode ser vista como o único meio para corrigir os comportamentos ineficazes das pessoas que dispõe de autoridade formal. Mintzberg *et al* (2000, p.180) assim descrevem as condições sob as quais a política exerce papel funcional nas organizações:

A política como sistema de influência pode atuar de forma darwiniana para assegurar que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posições de liderança [...]. A política pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam plenamente debatidos, ao passo que os outros sistemas de influência promovem apenas um. A política pode ser exigida para estimular as mudanças necessárias que estão sendo bloqueadas pelos [outros] sistemas de influência (grifo nosso).

Em resumo, o exercício do poder “micro” – influência política dentro das organizações – aparece como contraponto ao sistema de autoridade formal, e pode ser tanto prejudicial quanto benéfico à organização ao promover, respectivamente, a desestabilização ou a correção das estratégias. Eden e Ackermann (2004, p.52) apontam ainda que “as características individuais dos gerentes são consideradas como tendo o maior impacto na formulação, pois a credibilidade da pessoa [...] exerce a maior influência [...]”. Já Murray (1978, p.962) salienta a importância do que poderia ser chamado “carisma político” afirmando que o executivo se torna um “estadista, realizando a transição de administrador para líder institucional”.

Eden e Ackermann (2004) sugerem que a formação efetiva de estratégias em um ambiente “politizado” depende de serem equilibradas as demandas opostas da mudança da organização e a proteção dos relacionamentos sociais. A percepção de justiça e racionalidade

pelos membros da organização desempenha um papel determinante tanto na participação no processo de formação das estratégias quanto na aceitação dos acordos resultantes. Estes autores advogam ainda que a maior participação dos membros da organização na formação de estratégias é altamente desejável já que incrementa tanto a qualidade do processo decisório – pela incorporação de mais conhecimento e experiência – quanto o comprometimento das equipes envolvidas no processo.

Por outro lado, o poder “macro” reflete os relacionamentos da organização com o ambiente na figura dos *stakeholders*. Segundo Pfeffer e Salancik (*apud* MINTZBERG *et al*, 2000), à medida que o ambiente se mostra mais constituído por organizações interligadas, as relações entre elas dependem de “negociação, estratégias políticas e gerenciamento de relacionamentos”, cujas bases são (i) lidar com cada demanda, (ii) ocultar e revelar informações de forma seletiva e (iii) jogar um grupo contra o outro. A combinação destas ações pode assumir formas diversas – fusões, *lobbies* etc. – utilizando tanto meios formais quanto informais.

De forma semelhante, Mintzberg *et al* (2000) apontam que uma organização pode tornar-se, no limite, “um instrumento de um grupo de poder externo” referindo-se a empresas de setores altamente regulados. Neste sentido, questiona-se se “a gerência destas empresas altamente reguladas tem qualquer opção estratégica” e denomina estas organizações de ‘organizações-apêndice’ (REHNMAN *apud* MURRAY, 1978). No extremo oposto - que constitui o objetivo último do poder macro - se posicionam organizações que conseguem fechar-se quase totalmente às influências externas e ao mesmo tempo influenciar outras organizações. São organizações que têm forte grau de discricionariedade.

Entre estes extremos, as organizações se posicionam ao longo de um *continuum* de sistemas *divididos* de poder, caracterizados por composições diversas de grupos de influência. Assim sendo, em um ambiente político, a tarefa dos administradores consiste em “conviver e planejar em um ambiente povoado por [...] uma grande variedade de grupos com interesses específicos” e que esta situação se torna “particularmente aguda em períodos de tensão e mudança” (MURRAY, 1978, p.970). Já Mintzberg *et al* (2000) indicam três formas usadas pelas organizações para lidar com estas influências: análise de interessados, manobras estratégicas e formulação cooperativa de estratégia.

A análise de interessados (*stakeholder analysis*) consiste em “uma tentativa de lidar com as forças políticas de forma racional”, mecanismo que o próprio autor considera pouco realista. As manobras estratégicas – tema extensamente explorado por Porter (1990) - são movimentos que buscam influenciar os rivais no sentido de evitar confrontos destrutivos visando à obtenção de vantagem competitiva. A formulação cooperativa de estratégias se contrapõe à idéia de manobra, ao reconhecer que as empresas operam em redes de relacionamentos o que torna a formação de estratégias um processo conjunto.

Hamel *et al* (1989, *apud* MINTZBERG *et al*, 2000), ao afirmar que “colaboração é concorrência de uma forma diferente”, salientam o caráter ambíguo das estratégias cooperativas. Brandenburger e Nalebuf (1995) denominam tal fato de *coopetição*. Mintzberg *et al* (2000) assim resumem esta discussão:

A formação de estratégia é moldada por poder e política. [Assim], as estratégias que podem resultar [...] assumem mais a forma de posições e meios de iludir[...]. O poder micro vê a formação da estratégia como interação [...] na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes. [Já] o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação (p. 191, grifo nosso)

Finalmente, Eden e Ackermann (2004) observam que “[...] a viabilidade política é um elemento crítico no processo de formação de estratégias [que] se baseia em diferentes formas de negociação” (p.61). Murray (1978) recomenda que “uma vez que os gerentes reconheçam o grau em que os fatores sociais e políticos afetam seus ambientes, necessitam adotar uma abordagem mais holística, vendo o planejamento estratégico no contexto de um sistema social complexo.”

2.7 PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO

Os itens precedentes debateram as teorias importantes para se responder as questões de pesquisa. O presente tópico apresenta um modelo sintetizador dos elementos teóricos discutidos acima. Considera-se relevante a apresentação de um modelo por dois motivos. Primeiramente, por representar uma contribuição original às teorias. Em adição, por permitir uma melhor interpretação do fenômeno estudado. Tal compreensão auxiliará, também, no aprofundamento das reflexões empíricas que virão nos capítulos posteriores.

As teorias sobre estratégia podem ser compreendidas segundo duas orientações: conteúdo e processo. Para Chakravarthy e White (2001), o conteúdo da estratégia refere-se aos aspectos constituintes da mesma. As pesquisas sobre esta vertente respondem as questões: Quais as indústrias mais atrativas para uma determinada empresa? Como ela deve agir para obter resultados superiores? Porém, para chegar a estes resultados tais teóricos não oferecem contribuição. O processo organizacional é diagnosticado pelos processualistas. A ilustração abaixo demonstra este debate. Nas partes laterais há a indicação de que tanto no início quanto no fim do fluxo lógico há o fenômeno do *processo*. O que inicia este fluxo é o processo da *formação* das estratégias. O processo que as torna reais denomina-se *implementação*. O conteúdo pode ser entendido como a parte central da ilustração. Seu objetivo é o atingimento do “*above average returns*” (HITT *et al.*, 2001). A obtenção de tais retornos está ligada à construção de vantagens competitivas sustentáveis as quais são advindas do posicionamento superior e/ou da posse de recursos destacados.

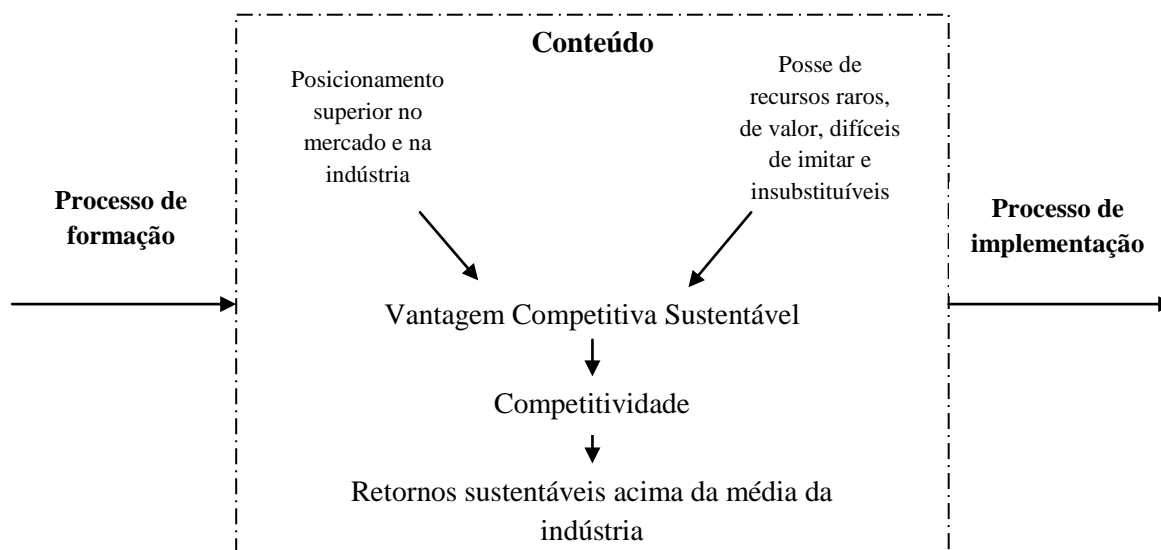


Figura 30 – A estratégia vista em suas vertentes de processo de conteúdo
 FONTE: Elaboração própria

O presente estudo dá destaque ao processo de formação de estratégias. Define-se este processo como a maneira através da qual as estratégias de uma dada empresa são criadas. Neste sentido, a palavra *formação* difere de *formulação* porque não requer, necessariamente, que a estratégia seja oriunda de processos racionais. Mintzberg *et al.* (2000) sugerem que há 10 escolas de pensamento sobre o processo da estratégia. Outros autores tais como Chakravarthy e White (2001) e Whittington (2002) colapsam tais escolas em apenas quatro ou cinco. Tais perspectivas – somadas a diversas outras - lançam luz à discussão sobre o fenômeno da formação de estratégias. Apesar disso, poucos autores procuram discutir tais perspectivas de maneira integral.

Como mencionado por Pettigrew (1992, p.9), “teorizações holísticas em pesquisas sobre processo da estratégia são meramente uma ambição e raramente um feito”. Em adição, concordando com Chakravarthy e White (2001), a maioria dos estudiosos sobre o tema foca seus trabalhos em decisões discretas (investimentos, fusões e aquisições etc.). Entretanto, tais decisões são normalmente um passo em uma longa sequência de decisões que culminam na

estratégia. Embora o estudo de decisões específicas seja relevante, não compõe o processo inteiro da estratégia. Em adição, é homogêneo entre os autores sobre estratégia que ela é formada por meio de um processo complexo. Pode, assim, tomar longos períodos de tempo, atravessar muitos níveis corporativos, ter interferências dos processos cognitivos dos tomadores de decisão, envolver conflitos políticos e estar, também, condicionado às intempéries ambientais. Tipicamente, as pesquisas sobre o tema enfocam uma ou outra destas questões.

A presente tese estuda este tema através do modelo conceitual com cinco dimensões de análise. Cada uma destas dimensões embebe-se das diferentes escolas de Mintzberg *et al.* (2000) e apresenta o fenômeno como um *continuum*. Assim, uma empresa pode apresentar seu processo de formação da estratégia em um ponto situado em cada uma das dimensões preconizadas. Para cada dimensão foi construído um indicador composto por algumas questões do instrumento de coleta de dados.

A figura 31 descreve o modelo. Como ela indica, a estratégia é um campo multidimensional. Cada fragmento deste modelo é mais profundamente estudado por uma determinada corrente de intelectuais. Os aspectos ligados às características da organização são os conceitos mais investigados pela Sociologia das Organizações (JOHNSON, 1988; LITTERER e YOUNG, 1984). Heracleous (2003, p.27) denominou esta linha de pensamento de “paradigma organizacional”. O ambiente, por seu turno, é foco central de duas correntes: os teóricos contingenciais (tais como os clássicos Lawrence e Lorsch (1967) e Emery e Trist (1965)) e os defensores do modelo S-C-P (*structure, Conduct and Performance*) tais como Porter (1996(1); 1992; 1996(2)) e Ansoff (1965).

Há também a linha denominada por Heracleous (2003, p.27) de “perspectiva das escolhas estratégicas”. Esta visão classifica as estratégias em desejadas, realizadas, não realizadas e emergentes (MINTZBERG, 1978). A relação entre o conteúdo das estratégias e o desempenho empresarial é estudada por autores tais como Rumelt *et al* (1994). O aprendizado é mais bem trabalhado pelos autores do tema denominado “pensamento estratégico” tais como Altier (1991), Nadler (1994) e Senge (1990).

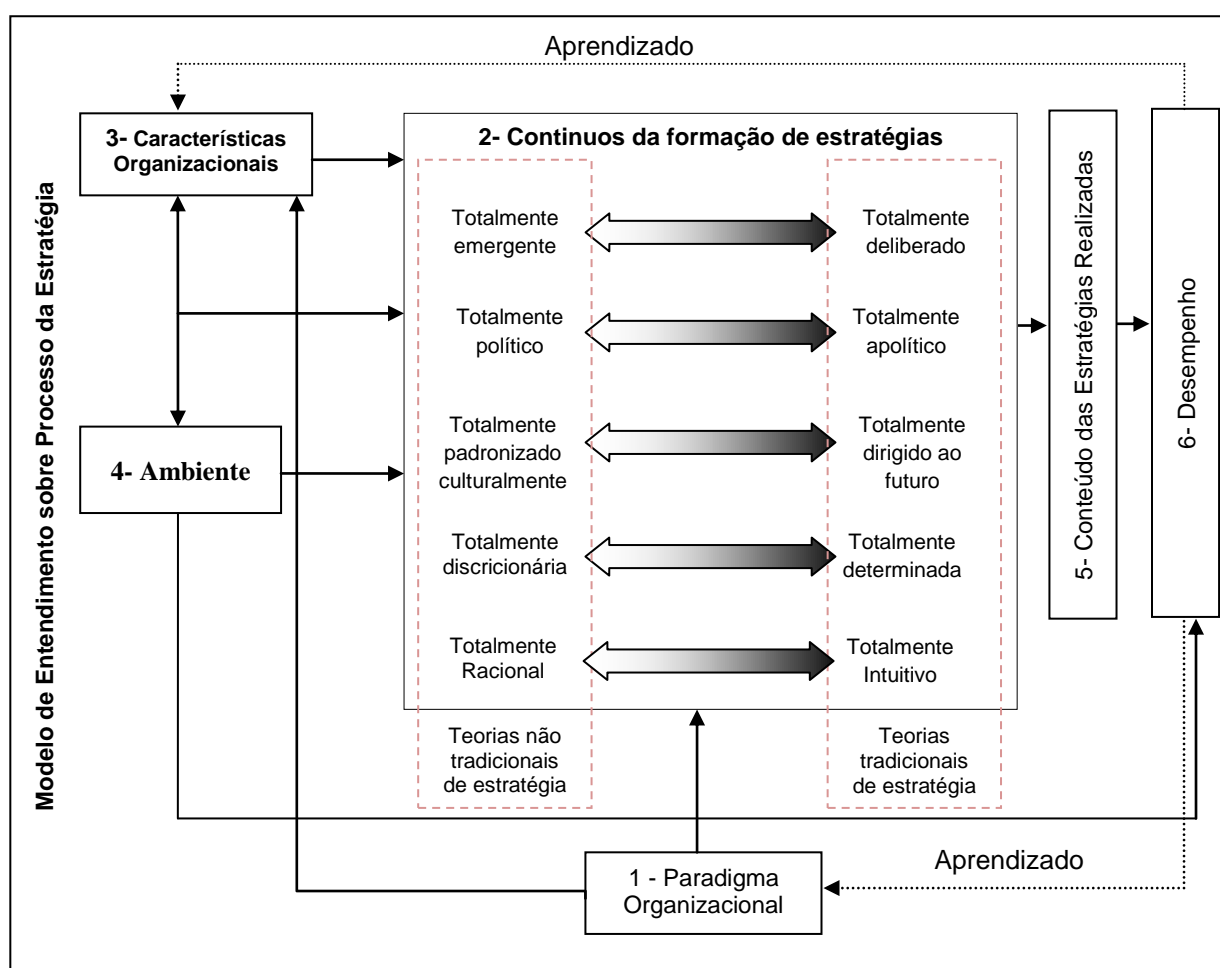


Figura 31 – Modelo conceitual sobre formação de estratégias a ser utilizado na pesquisa
 Fonte: Elaboração própria

Como indica a figura, os principais blocos da representação do fenômeno de formação da estratégia aqui propostos são os seguintes: (1) Paradigma organizacional e visão de mundo;

(2) Contínuos da formação de estratégias; (3) Características organizacionais; (4) Ambiente; (5) Conteúdo da estratégia e (6) Desempenho empresarial.

Através deste modelo, pode-se perceber que o processo de formação das estratégias está intimamente associado ao paradigma organizacional utilizado pela empresa. Tal paradigma retrata diretamente a “visão de mundo” propugnada pela organização. Chama-se de paradigma, aqui, o modelo mental dos membros da instituição quanto a si mesmos, seus mercados, indústria e qual o papel das pessoas na organização. É retrato da cultura organizacional da empresa, mas também dos elementos estruturais. É preciso deixar claro que a palavra paradigma não se refere (embora ao extremo se associe) ao termo com o qual Thomas Kuhn designou as realizações científicas que geraram modelos que orientam o desenvolvimento de pesquisas.

O item dois do modelo parece ser aquele de maior contribuição por esta tese. Vê-se o fenômeno da formação estratégia não apenas como a perspectiva de escolhas estratégias de Minzberg *et al.* (2000), mas também explicada pelo fenômeno da política, discricionariedade etc. Igualmente se defende que tal fenômeno não ocorre dicotomicamente, mas segundo os contínuos expostos no modelo. Tais contínuos, contudo, possuem pólos. Os pólos à esquerda são aqueles mais típicos das teorias não-clássicas da Administração Estratégica. Aqueles à direita denotam a forma mais tradicional e mecânica de formulação estratégica.

A primeira dimensão enfoca o contínuo em que se mensura o quanto uma empresa possui suas estratégias através de processos deliberados (pontuais no tempo e pretendidos previamente à implantação) ou emergentes (estratégias não pretendidas e que ocorreram em razão de fatores tipicamente não previstos). Uma empresa pode possuir seu processo

estratégico como um híbrido entre mecanismos deliberados em que a empresa funcionaria como uma máquina (Burrell e Morgan, 1979) e, combinadamente, por meio de processos majoritariamente orgânicos, ocasiões em que ela teria suas estratégias manifestadas de forma não prevista e adaptativa. A figura 32 a seguir demonstra estes pólos. O objetivo da primeira dimensão na pesquisa empírica, portanto, é entender a proporção entre deliberação total e emergência completa. A discussão deliberação-emergência é uma das mais presentes no corpo teórico sobre estratégia. Entretanto, nesta tese se defende que não se pode compreender o processo de formação de estratégias apenas por este prisma. Há quatro outras dimensões relevantes para se compreender o assunto que aqui se discute.

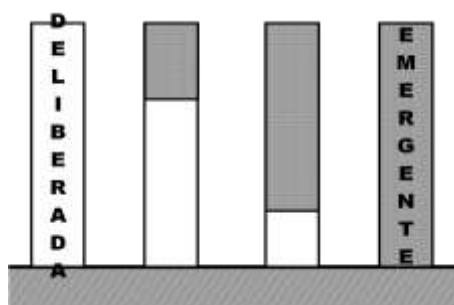


Figura 32 – A dimensão da deliberação – emergência da estratégia entendida como um contínuo
 FONTE: Elaboração própria

A segunda dimensão refere-se ao quanto as estratégias são formadas de maneira discricionária (situação em que os executivos têm poder de arbitrar os caminhos de suas organizações) ou, por outro lado, o quanto as estratégias são originadas de respostas às pressões do ambiente. Enquanto no primeiro pólo a empresa desenvolve suas estratégias por meio de forte grau de voluntarismo, no extremo oposto vê-se que a empresa determinou seus caminhos de modo “apenas” a reagir às alterações de seu ambiente. Este conflito de compreensões é apresentado pela escola ambientalista identificada por Mintzberg *et al.*

(2000). Segundo esta corrente de autores, as empresas são como coelhos, que não podem alterar seus destinos; são resultado de um processo *darwiniano* de seleção natural condicionada pelo ambiente (ZACCARELLI *et al*, 1980).

A terceira dimensão proposta por esta tese trata das questões políticas existentes no processo estratégico. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma organização pode ser descrita como entidades em que existem quatro sistemas de influência: autoridade, ideologia, conhecimento e política. Os primeiros três sistemas têm legitimidade na maioria das empresas privadas. Isto porque a autoridade se baseia no poder legalmente apropriado a uma pessoa (normalmente seu cargo), no conhecimento e na ideologia. O sistema político, em contrapartida, reflete o poder que é tido como ilegítimo no contexto das organizações de mercado (ao contrário do que ocorre no governo). Não obstante tal ilegitimidade, as questões de conflito político afetam, em alguma medida, o processo de formação de estratégias. Esta dimensão procura identificar em que ponto uma determinada empresa se situa em um contínuo que se inicia no pólo *apolítico* (quando não há influência de questões políticas) e termina no *político*.

A quarta dimensão analisada por esta tese refere-se aos extremos da racionalidade *versus* intuição. Kahneman e Frederick (2003, *apud* KAHNEMAN, 2003) afirmam que os indivíduos reduzem a complexidade de suas decisões substituindo um atributo relevante de difícil tratamento por outro mais “fácil”. Em outras palavras, as pessoas inconscientemente tendem a substituir os processos deliberados de análise por avaliações influenciadas por aspectos emocionais. Qual destes extremos (total uso de intuição e majoritária aplicação de racionalidade pura) está mais presente nas empresas estudadas? Este é o objetivo do indicador relativo a esta dimensão.

Por fim, explica-se a última das dimensões. Trata-se novamente da relação entre dois extremos: (1) estratégias oriundas da repetição de padrões consolidados e (2) estratégias desenvolvidas com base em uma visão de futuro dos executivos. Dito de outro modo: as estratégias nas empresas industriais paulistas estão refletindo as modificações do ambiente ou repetem os caminhos já trilhados?

Ditas tais palavras sobre cada uma das dimensões, vale que se sintetizem tais conceitos em uma estrutura agregadora. O quadro a seguir desempenha tal papel. Nele são expostas as dimensões, as escolas de Mintzberg que as discute e os pólos discutidos acima. Nota-se que tais extremidades são organizadas segundo seu alinhamento às teorias mais clássicas (*mainstream*) ou não-clássicas da estratégia. A revisão da literatura (capítulo 2) descreveu tal confronto de idéias. Viu-se que a maioria das teorias sobre estratégia acredita em uma abordagem objetivista da realidade social e em uma concepção cartesiana da ciência (VASCONCELLOS, 2007).

Quadro 5 – As dimensões estudadas na tese, as escolas de Mintzberg e os indicadores de mensuração

Dimensão	Escolas de Mintzberg³	Extremo alinhado às teorias clássicas	Extremo alinhado às teorias <u>não</u> clássicas	Indicador para mensuração
Deliberação x Emergência	Planejamento, Design, Aprendizado e Posicionamento	As estratégias são (e devem ⁴) ser elaboradas de modo planejado. Sua implementação ocorre depois da elaboração. Pessoas diferentes elaboram e implantam as estratégias.	O processo estratégico pode ocorrer – mesmo em organizações bem administradas – de modo mais fragmentado e imprevisto.	I _{D-E}
Discricionariedade x Determinismo ambiental	Ambiental e Empreendedorismo	As estratégias devem ser criadas por meio de uma visão empreendedora e ativa dos executivos.	A estratégia é também oriunda de forças ambientais que não podem ser gerenciadas pelo corpo de dirigentes	I _{D-DA}
Apolítico x Político	Poder	As questões políticas não são (e não devem) ser consideradas nas decisões de cunho estratégico.	Nas organizações “reais” as pessoas e os grupos influenciam na tomada de decisão	I _{A-P}
Racionalidade x Intuição	Planejamento, Design, Aprendizado e Posicionamento	As estratégias são mais efetivas quando originadas de sistemas analítico-rationais	O homem possui uma racionalidade limitada. Não é possível (nem recomendável) negligenciar os elementos intuitivos das decisões	I _{R-I}
Visão de Futuro x Seguimento de padrões culturais	Cultural e Empreendedorismo	As empresas devem ser dinâmicas e orientadas para o futuro	Os seres humanos são resistentes a mudanças. Notadamente após bons resultados as empresas tendem a repetir padrões passados	I _{VF-PC}

FONTE: Elaboração própria

³ Exceto escola da configuração a qual, segundo Mintzberg *et al* (2000), representa uma confluência das demais escolas

⁴ Algumas destas escolas têm características descritivas e outras são de natureza mais prescritivas.

O quadro resume o arcabouço sobre o qual se debruça a tese. Como se verá nos resultados, a realidade se encontra entre os pólos do modelo apresentado. Isso parece indicar, já de antemão, que se em termos práticos as organizações devem encontrar seu modo particular de formar estratégias e, em termos acadêmicos, os pesquisadores devem deixar as concepções maniqueístas para adentrar-se em modelos de estudos mais holísticos.

O item 3 do modelo teórico refere-se às características organizacionais da empresa. Diferentemente do paradigma organizacional, aqui há referência aos elementos mais “concretos” da empresa. Trata-se de seu tamanho, hierarquia, existência de sistemas de informação etc. O item 4 do modelo faz menção ao ambiente da empresa. Desde a antiga discussão estratégia-estrutura e com a contribuição dos teóricos contingencialistas, sabe-se que há influências, como indicado no modelo, entre certos elementos do ambiente das empresas e suas estratégias.

Alguns modelos teóricos existentes na literatura que se assemelham ao aqui proposto são os representados a seguir. As ilustrações a seguir indicam, sem discutir, alguns destes modelos. Faz-se isso para mostrar de quais legados intelectuais o modelo aqui proposto se baseiou. Está claro, também, notadamente diante do quadro acima que o arcabouço que se propõe aqui também se baseou nas escolas de Mintzberg *et al* (2000).

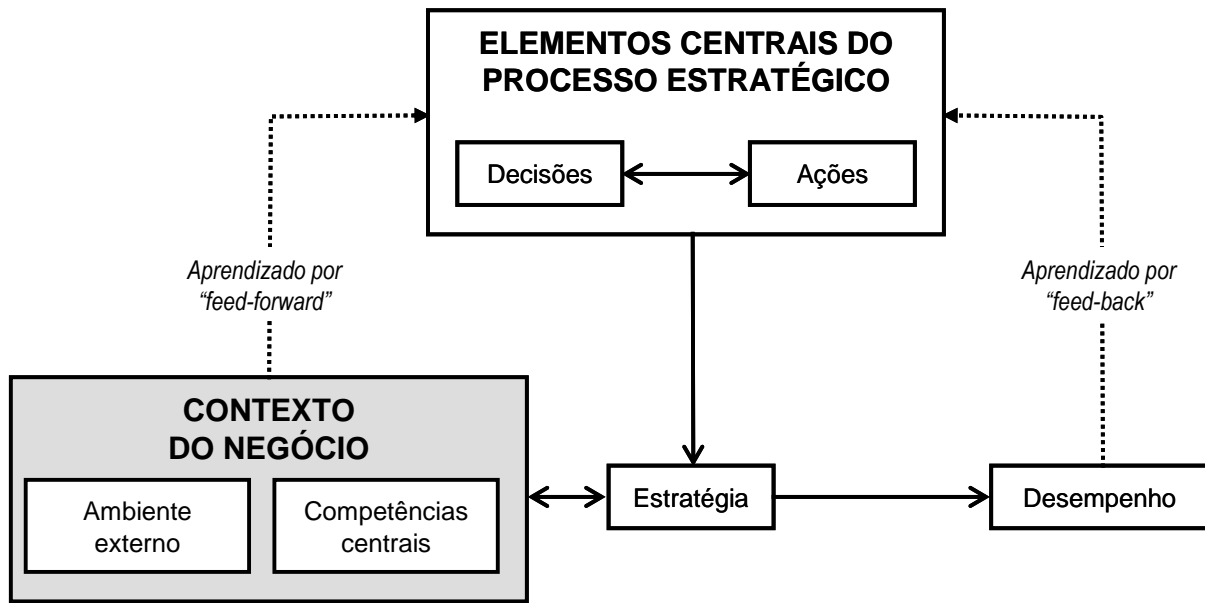


Figura 33 - Elementos centrais do processo estratégico
 FONTE: CHAKRAVATY e RODERICK, p.189, 2001.

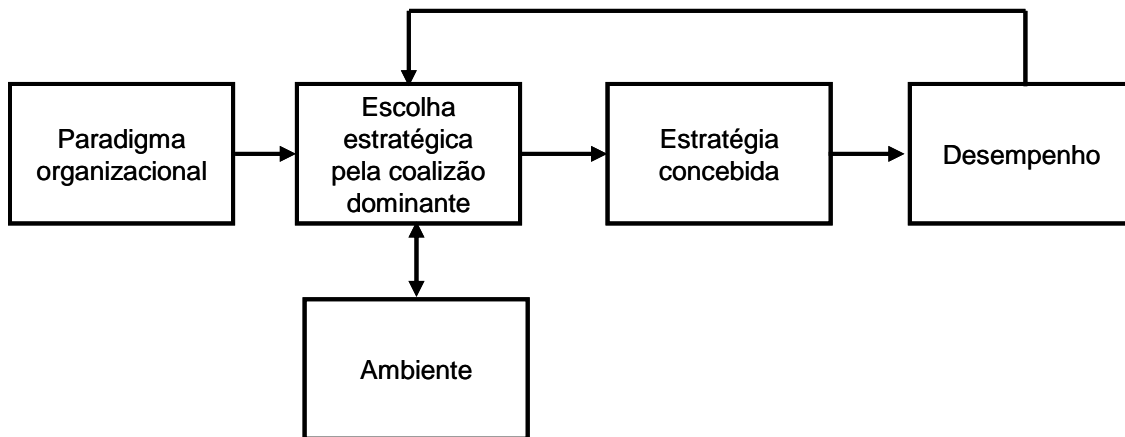


Figura 34 - Uma visão da gestão estratégica como ação organizacional
 FONTE: HERACLEOUS, 2003, p.27

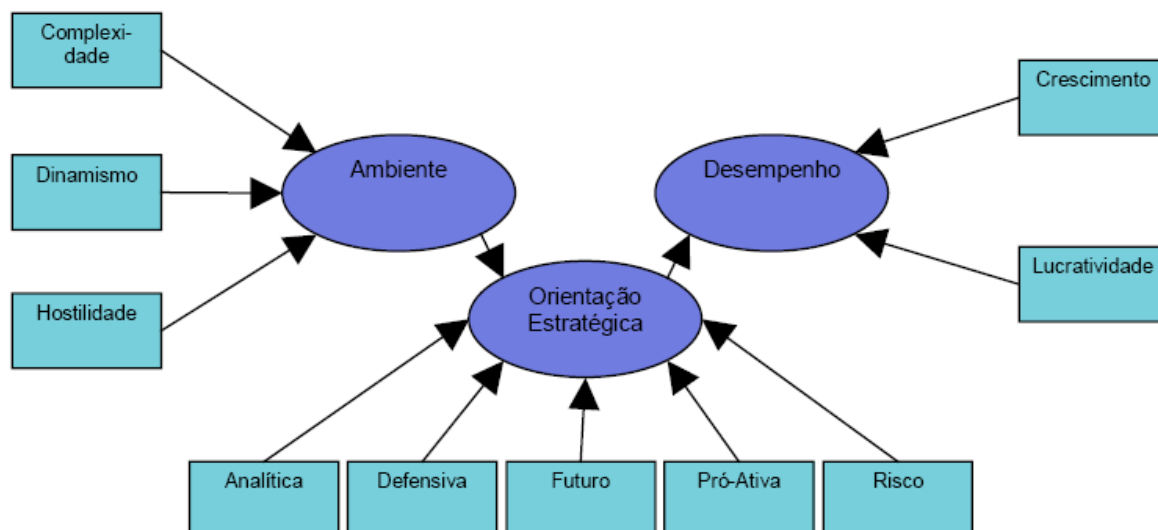


Figura 35 - Modelo nomológico estrutural de Strober
FONTE: CARDOSO (2007)

3. METODOLOGIA

Método mé-to-do (Substativo Masculino) **1.** Conjunto de meios dispostos convenientemente para alcançar um objetivo, especialmente um conhecimento científico. **2.** Procedimento científico. (Dicionário Unesp do Português Contemporâneo)

Os objetivos de uma pesquisa determinam sua metodologia. O presente visa a fundamentar os "*comos*" desta pesquisa. Desenvolveu-se um estudo em duas fases: uma primeira quantitativa e descritiva e uma segunda exploratória e mais qualitativa; esta última através de um estudo de caso único.

Esta tese configura-se como uma pesquisa básica, isto é, que não visa a resolver problemas concretos de maneira imediata. Conquanto objetive entregar resultados pragmáticos, o conhecimento a ser gerado a partir deste trabalho não possui o intuito de dar origem a tecnologias de gestão. Apesar disso, ao final do texto, indicam-se possíveis recomendações ao executivo brasileiro.

Como o presente estudo se posiciona epistemologicamente? Esta tese procura abordar a formação das estratégias empresariais através de uma ótica multidimensional. Define-se, neste estudo, como "abordagem multidimensional" aquela que procura apreender concomitantemente mais do que um aspecto da realidade. Preferiu-se esta nomenclatura a outras tais como "holística" - que é um modo realmente amplo de se enxergar a realidade (SMUTS, 1932) – ou "sistêmica" - a qual exigiria a captação dos aspectos dinâmicos da realidade. Aqui, se fez uma "foto" do cenário do processo estratégico; esta "foto" teve sua objetiva aberta de tal modo a apreender toda a paisagem, mesmo sem captar seus detalhes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Segundo Sellitz *et al* (1974), há três tipos de pesquisa. Um estudo pode ser classificado como exploratório, descritivo ou causal. O presente estudo caracteriza-se como um intermediário entre o tipo descritivo e o exploratório e usa tanto técnicas descritivas e quantitativas e exploratórias e qualitativas.

O uso de métodos qualitativos envolve (a) uma aproximação e uma observação detalhada, pelo pesquisador, da natureza e das particularidades do fenômeno (VAN MAADEN, DABBS e FAULKNER, 1982). Os estudos quantitativos procuram identificar e mensurar indicadores. A ilustração abaixo indica como se desenvolveu a pesquisa. Como visto em tal ilustração, as evidências de caráter geral foram extraídas por meio de uma enquête. A aproximação mais qualitativa com o fenômeno foi resultante de um estudo de caso único. Goode e Hatt (1960) afirmam que a pesquisa moderna deve rejeitar a separação entre “qualitativo” e “quantitativo”. Malhotra (2001) assegura que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão sobre o problema enquanto a quantitativa oferece mais ferramentas para análise.

Em linhas gerais, a enquête (*survey*) tratou-se do autopreenchimento *on-line* de um questionário com 15 questões que visaram a compor a mensuração de cada uma das dimensões preconizadas no modelo conceitual. Além destas questões, inseriram-se 8 outras que almejavam caracterizar o respondente. As questões foram opinativas do tipo *likert* com cinco postos. O estudo de caso foi baseado no processo estratégico ocorrido em uma única empresa entre os anos de 2004 e 2007. Para tal estudo, realizaram-se 7 entrevistas (dados primários, portanto) com executivos de alto e médio escalão e, também, 2 consultores externos (9 ao todo). Também se consultou documentos (dados secundários).

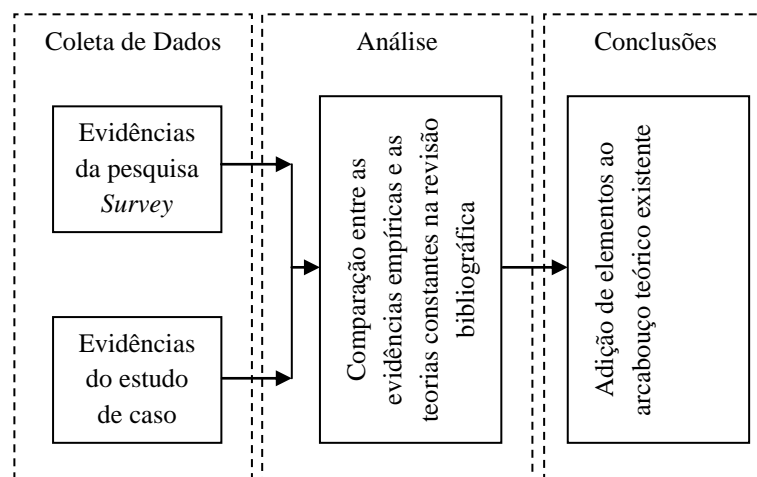


Figura 36 – Estruturação das idéias da tese
 Fonte: Elaboração Própria

3.2 UNIVERSO E BANCO DE DADOS

O universo desta pesquisa é formado pelas empresas atuantes no setor secundário da economia (setor industrial) e que se localizam (sede ou planta fabril) no estado de São Paulo. Tal universo envolve aproximadamente 16.384 empresas (FIESP, 2007). Desse universo, 78% são empresas de pequeno porte (entre 10 e 99 empregados), 19% de médio porte (entre 100 e 499 empregados) e 3% de grande porte (acima de 500 empregados). No que tange às regiões, a metropolitana representa 52% do universo (o restante está no interior).

O banco de dados da tese (para o qual foram enviados os questionários) foi construído por meio da confluência de três outros repositórios de dados: (1) o próprio banco de dados da FIESP; (2) a lista de empresas pertencentes à empresa de consultoria Marco Consultants e (3) uma lista de empresas do grupo de pesquisas Geope (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa) do departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP. Enviaram-se duas cargas de *e-mails* a estes bancos de dados. Do total de envios (aproximadamente 19.000

mensagens em cada onda de *e-mails*), 73% foram advindos da lista da Fiesp, 24% da Marco e 3% do Geope.

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA *SURVEY*

A primeira fase do trabalho de campo da tese foi uma pesquisa do tipo *survey*. O termo mais completo para tal tipo de investigação científica, contudo, é “*survey* por amostragem” (BABBIE, 1999). Para Mazzon (1981), “a importância de se elaborar um bom plano amostral está relacionada ao conceito de validade externa, ou seja, de os resultados obtidos poderem ser generalizados para o universo” (MAZZON, 1981, p.49). Fez-se, neste estudo, uma amostragem das empresas atuantes no setor secundário através de um processo aleatório e não estratificado. Assim, enviou-se o questionário sem “amostragem por conveniência” para todas as empresas do banco de dados sem, contudo, construir qualquer tipo de proporção quanto às características das empresas. O valor de 354 empresas representa, segundo cálculo de tamanho de amostra, um erro amostral de 7% com um intervalo de significância de 93%.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS DA FASE *SURVEY*

A primeira fase do estudo foi desenvolvida por meio de um questionário de autopreenchimento estruturado e preenchido via Internet. O quadro a seguir demonstra a estrutura do instrumento a partir da operacionalização das variáveis. Ele também coloca luz sobre os pólos que compõem os indicadores que foram utilizados para no trabalho.

Quadro6 – Operacionalização dos construtos

Conceito/Construto	Definição teórica	Variáveis Mensuráveis	Questões dos instrumentos de coleta de dados
Estratégia Deliberada	Estratégia definida a priori e intencionalmente decidida pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de plano estratégico - Avaliação de alternativas - Determinação centralizada pelo principal executivo - Definição precisa de objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Q1 - Q2 - Q3 - Q4 - Q6 - Q7
Estratégia Emergente	Estratégia originada a partir de processos organizacionais não antevistos e que se tornam padrão		
Discricionariedade na formação de estratégias	Capacidade de uma empresa definir seus caminhos sem serem subjugadas às forças ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de liberdade de escolha ao definir estratégias - Capacidade de influenciar o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Q13 - Q14
Determinismo Ambiental na formação de estratégias	Propriedade de uma empresa que tem seu processo estratégico impingido pelo ambiente		
Racionalidade na formação de estratégias	Uso de técnicas e avaliação objetiva de alternativas na tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de percepção de que utiliza-se métodos racionais - Presença de avaliação formal de alternativas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Q5
Intuição na formação de estratégias	Tomada de decisão desenvolvida de maneira direta, isto é, sem passar por mecanismos analíticos e racionais		
Formação de estratégias através de uma perspectiva de futuro	Formação de estratégias com vistas às modificações ambientais e suas tendências	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção por parte do respondente de que as estratégias são “padrão do passado” 	<ul style="list-style-type: none"> - Q11 - Q12
Formação de estratégias por meio de padrões culturais	Originação de estratégias com base na repetição de padrões passados (tipicamente culturais)		
Influências políticas no processo de formação de estratégias	Fenômeno que indica quando as estratégias são formadas não com a finalidade última de aumentar a riqueza dos acionistas, mas visando a satisfazer grupos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção de que grupos influenciam na formação e/ou na implementação das estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> - Q8 - Q9 - Q10

FONTE: Elaboração própria

O questionário (ver anexo A) se baseou em diversas contribuições teóricas. Este instrumento de coleta alicerçou-se naquele aplicado por Bailey e Johnson (1992), mas incluiu

outros elementos, extraindo diversos (para conferir aplicabilidade ao estudo) e alterando alguns (os adaptando à realidade brasileira). O questionário desta tese foi aplicado primeiramente em um estudo piloto de cinco empresas. Com o piloto, fizeram-se algumas alterações de linguagem e formatação. Com a finalidade de ficar exposto na Internet implantou-se o formulário na plataforma do *software* Francês *Sphinx*. Assim, cada respondente recebia uma mensagem pedindo para clicar em um *link*. Este *link* remetia à página do citado programa.

O período de envio das mensagens foi entre 4 de Março e 29 de Abril. O índice de retorno foi de 1,8%. Embora não seja um valor desprezível, esperava-se maior retorno dos questionários. A explicação para tal resultado provavelmente mora na marcante desconfiança das pessoas em geral em abrirem *e-mails* de desconhecidos. Com a finalidade de minimizar tal desconfiança forneceram-se, na mensagem, os dados pessoais do autor e a assinatura do orientador.

O respondente era obrigado a preencher todas as questões exceto aquelas em que deveria indicar o faturamento bruto. Além disso, ele não poderia ler o questionário inteiro antes de responder as questões. Isso garantiu que todos os respondentes preencheram o estudo sem, antes, verificar se ele os interessava. Nenhuma organização precisou se identificar. No entanto, pedia-se a inserção do *e-mail* do respondente caso ele desejasse receber um relatório com os resultados. Cerca de 60% dos respondentes indicaram seus *e-mails*.

As bases de dados foram filtradas antes do envio das mensagens eletrônicas para evitar os seguintes equívocos: (1) empresas não industriais responderem a enquete e (2) uma mesma organização responder mais de uma vez o estudo. Após o recebimento dos questionários

“limpou-se” a base: (i) retiraram-se os *outliers* e (2) extraíram-se todas as empresas cujos respondentes não possuíam ao menos cargo gerencial. A exigência de cargo gerencial deveu-se ao fato de se questionar aspectos da estratégia da empresa. Os respondentes desta pesquisa demonstraram o seguinte perfil: 43% sócio-proprietário, 17,3% presidente, 6% diretor e 33,7% gerente.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi construído por meio de escalas do tipo *likert*. A cada questão (exceto aquelas de caracterização da empresa) o respondente era solicitado a concordar ou discordar em uma escala de cinco postos: (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Sou neutro; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo plenamente. Além destes cinco postos permitiu-se ao respondente indicar “não sei-não se aplica” (dados tratados posteriormente como *missing values*). Embora uma escala de cinco posições seja normalmente criticada pela potencial “tendência de centralidade”, neste estudo tal problema não se manifestou (apenas cerca de 2% das respostas indicaram “sou neutro”). As vantagens desta escala *Likert* são sua ordinalidade não ambígua e a existência de categorias idênticas de resposta para os vários itens de uma determinada variável (BABBIE, 1999).

Para analisar os resultados do trabalho utilizaram-se indicadores que procuraram consolidar os achados. Fêz-se isso em adição às técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas mais tradicionais. Como se construiu cada um dos cinco indicadores (um para cada dimensão da formação de estratégias)?

Eles foram calculados através da média entre as concordâncias de cada empresa da amostra. Assim, por exemplo, se um respondente concordasse com quatro de sete assertivas, seu grau de concordância seria 0,57 (quatro dividido por sete). Este valor denota o percentual de concordância de um determinado respondente às assertivas de cada dimensão. Vale lembrar, também, que a atribuição uniforme de escores das questões presume que cada item tenha aproximadamente a mesma intensidade dos demais. As equações abaixo demonstram a forma de cálculo de cada indicador.

$$\overline{ID - E} (a, b, c, d, f, g) = \frac{\sum_{n=1}^{354} \frac{\sum (Se(a,b,c,d,f,g) \geq 4)}{\sum (Se(a,b,c,d,f,g) \neq \emptyset)}}{354} \text{ (indicador Deliberação - Emergência)}$$

$$\overline{IA - P} (c, h, i, j) = \frac{\sum_{n=1}^{354} \frac{\sum (Se(c,h,i,j) \geq 4)}{\sum (Se(c,h,i,j) \neq \emptyset)}}{354} \text{ (indicador Apolítico - Político)}$$

$$\overline{IR - I} (b, d, e) = \frac{\sum_{n=1}^{354} \frac{\sum (Se(b,d,e) \geq 4)}{\sum (Se(b,d,e) \neq \emptyset)}}{354} \text{ (indicador Racionalidade - Intuição)}$$

$$\overline{IVF - PC} (d, k, l) = \frac{\sum_{n=1}^{354} \frac{\sum (Se(d,k,l) \geq 4)}{\sum (Se(d,k,l) \neq \emptyset)}}{354} \text{ (Indicador Visão de Futuro - Padrão Cultural)}$$

$$\overline{ID - DA} (m, n, o) = \frac{\sum_{n=1}^{354} \frac{\sum (Se(m,n,o) \geq 4)}{\sum (Se(m,n,o) \neq \emptyset)}}{354} \text{ (indicador Discrecionabilidade - Determinismo Ambiental)}$$

Figura 37 – Equações dos indicadores médios

FONTE: Elaboração própria

As equações acima descrevem matematicamente o cálculo de cada um dos indicadores. Nestas equações, n representa as observações e $a, b, c \dots$ são as variáveis associadas às questões do instrumento conforme o quadro abaixo. Note que o indicador

representa o grau de concordância de cada respondente considerando apenas as questões válidas (portanto não vazias, conforme demonstrado no denominador dos somatórios com a simbologia “ $\neq \emptyset$ ”). Considerou-se como “concordância” valores maiores ou iguais a quatro na escala *Likert* (como representado com ≥ 4). Quando apropriado, foram introduzidos indicadores mais “rigorosos” em que apenas se considera apenas o nível cinco da escala. Nestes casos denomina-se o indicador de “modificado”.

Quadro 7 – Indicadores e suas variáveis constituintes

Cod	Variável como parametrizado no SPSS	Questão do instrumento da pesquisa <i>survey</i>
a	Plan_estrategico	As estratégias de nossa empresa são decididas em um processo de Planejamento Estratégico (definição formal de missão, objetivos e estratégias)
b	Aval_Alternativas	Avaliamos alternativas antes de definir as estratégias
c	Executivo_Determina	O principal executivo determina nossa estratégia
d	Objetivos_Definidos	Temos objetivos estratégicos bem definidos
e	Racional_Ambiente	Avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios (concorrentes, mercado etc.)
f	Alin_Ambiente	Para nos manter alinhados ao nosso ambiente mudamos nossa estratégia
g	Experiment_Abordagens	Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens
h	acomodar_interesses	As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos (departamentos, áreas, gerentes etc.)
i	Interesse_de_Grupo	Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o “tom” das estratégias
j	Grupo_Dificulta	As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação
k	Padrao_Passado	As estratégias de nossa empresa são continuidade dos padrões de ação do passado
l	Jeito_Coisas	Nossas estratégias refletem “o jeito que fazemos as coisas por aqui”
m	restricao_ambiente	Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente externo à empresa (mercado, concorrência, governo etc.) determina as direções
n	Nao_Influencia_Ambiente	Não temos como influenciar nosso ambiente de negócios
o	forca_externa	A maioria das mudanças estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas (movimentação de concorrentes, novas leis, exigências dos consumidores etc.)

Fonte: Elaboração própria

A discussão a seguir, baseada na tabela denominada “matriz de amarração” sintetiza a relação entre problemas, hipóteses e técnicas de pesquisa. Telles (2001) sugere a adoção de um modelo de análise metodológica proposto por Mazzon (1981), cuja aplicação “fornece relevante instrumento conceitual para a análise metodológica, particularmente para a pesquisa em Administração, na medida em que viabiliza a apreciação por avaliadores diferentes, com significativa aderência de resultados, aspecto que sugere um conceito com tendência unificadora de perspectiva sobre a abordagem da qualidade da metodologia” (TELLES, 2001:71).

Quadro 8 – Inter-relacionamento dos elementos metodológicos da pesquisa (Matriz de Amarração)

Problemas de Pesquisa	Hipóteses	Técnicas de Análise
PCP1) Como são formadas as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo?	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias são parcialmente planejadas e parcialmente não planejadas - O pólo apolítico do modelo conceitual será mais presente - Esperam-se grandes desvios quanto à dimensão sobre a visão de futuro - Deve existir, especialmente diante do ambiente de negócios atual, baixa discricionariedade - Os respondentes devem indicar grande racionalidade percebida nos processos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de indicadores conforme explanado neste capítulo - Teste de hipóteses $H_0 > 0,5$ - Estatísticas descritivas de cada variável - Análise de conteúdo no estudo de caso
PCP2) Qual a correlação entre a configuração mencionada em PCP1 e o crescimento do faturamento bruto anual das empresas?	-Deve-se encontrar uma fraca correlação entre os mecanismos de formação estratégica e o crescimento do faturamento bruto das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Correlação de Spearman entre o crescimento do faturamento bruto e as dimensões - Razão de chance (<i>odds ratio</i>) para sucesso entre os diferentes grupos
PSP1) Qual a correlação entre o nível de turbulência ambiental e as dimensões do modelo conceitual?	- A turbulência ambiental dever estar associada (embora não <i>occasione</i>) maiores índices de estratégias tidas como “não-clássicas”	<ul style="list-style-type: none"> - Correlação de Spearman entre o crescimento do faturamento bruto e o índice de turbulência - Razão de chance (<i>odds ratio</i>) para sucesso entre os diferentes grupos
PSP2) Qual a correlação entre o elemento organizacional escolhido (tamanho) e as dimensões do modelo?	- Espera-se que as empresas de menor porte tivessem estratégias formadas de maneira mais incremental, ambientalmente determinada e intuitiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Correlação de Spearman entre o crescimento do faturamento bruto e o índice de turbulência - Razão de chance (<i>odds ratio</i>) para sucesso entre os diferentes grupos

FONTE: Elaboração própria seguindo estrutura sugerida por Mazzon (1981)

3.6 O MÉTODO DO CASO

A segunda etapa deste trabalho é um estudo de caso único. Nesta etapa a lógica foi obter elementos qualitativos complementares àqueles mais quantitativos da fase *survey*. Os métodos de pesquisa qualitativos podem ser de diversos tipos. Creswell (1994) cita quatro *designs* mais freqüentemente encontrados em pesquisas sociais: etnografia, *grounded theory*, estudos fenomenológicos e estudos de caso. Neste trabalho se escolheu um estudo de caso único em razão de sua adequação ao problema proposto. Isso porque o processo de formação estratégica não é facilmente mensurável. Segundo Campomar (1991), o método de estudo de

caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Yin (1984) argumenta que este método aborda um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites deste fenômeno não estão claramente definidos. Bonoma (1985), por seu turno, ressalta que este método é útil quando o objeto não pode ser estudado fora de seu contexto natural.

Especialmente quando se considera a necessária abordagem multidimensional à formação de estratégias, vale citar Patton e Appelbaum (2003) que argumentam que o uso do estudo de casos oferece uma oportunidade para obtenção de uma visão abrangente dos processos administrativos.

Apesar do uso aqui do método do estudo de caso, é preciso se afirmar que esta parte da pesquisa não possui o interesse de generalização estatística. O estudo de caso serve mais para a chamada generalização analítica. Como indicado por Eisenhardt (1989), um estudo de caso deve se pautar pela utilização de um arcabouço teórico preliminar baseado nas teorias existentes. Este *framework* é aquele apresentado no capítulo final da revisão bibliográfica em que se demonstram as dimensões do processo de formação da estratégia. Diversos motivos metodológicos alicerçam o uso de um modelo *ex ante* em estudos de caso. O primeiro motivo é que esta abordagem permite o contraste entre as teorias existentes e a realidade empírica investigada. A segunda razão para a utilização do citado modelo é que, através desta escolha, é possível se garantir foco no estudo. Isso provê um melhor direcionamento quanto à determinação de quais dados deverão ser coletados.

3.6.1 ESCOLHA DO CASO

Um projeto de estudo de caso deve, primeiramente, abordar o tipo mais apropriado para sua execução. Segundo Yin (1984), existem duas dimensões a ser analisadas quanto a este tópico. A primeira refere-se ao número de casos estudados, podendo ser apenas um único caso ou casos múltiplos; a segunda trata da natureza do estudo: holístico, quando aborda características gerais da organização, ou incorporado, no momento em que se abordam níveis específicos de análise dentro do caso. O caso desta tese é do tipo holístico e único. As justificas para tal são as seguintes: (1) O estudo de caso forma a segunda parte do trabalho de pesquisa como um todo e, assim, dispensa a elaboração de estudos múltiplos e (2) a natureza do tema a ser estudado não permite um enfoque demasiado restrito na análise. O objetivo do estudo de caso aqui apresentado é descrever a forma através da qual foram criadas as estratégias competitivas desta empresa ao longo dos anos de 2004 a 2007.

Qual empresa será estudada? Nesta tese se estudará uma empresa que se considera, a priori, como típica da realidade de negócios brasileira. É uma empresa atuante no setor de brinquedos populares (notadamente bonecas) e situada em uma pequena cidade do interior de São Paulo. Esta empresa tem as seguintes características: (1) é de capital totalmente nacional; (2) possui pequeno para médio porte; (3) atua em um setor com altas taxas de rivalidade entre os concorrentes e com baixas barreiras de entrada; (4) fabrica produtos com baixo potencial de diferenciação; (5) é manufatureira; (6) tem estrutura enxuta e origem familiar e (7) seus executivos não possuem formação acadêmica em administração de empresas. O texto do caso indicará esta organização como “empresa Alfa”, “Alfa Brinquedos” ou apenas “Alfa”. A ocultação do nome da organização não ocasionará qualquer comprometimento à qualidade das análises.

3.6.2 ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO

Este item descreve os procedimentos para a coleta de dados no estudo de caso. Para Yin (1984), a construção de um estudo de caso compreende as fases da ilustração abaixo. O protocolo está exposto no anexo deste texto.

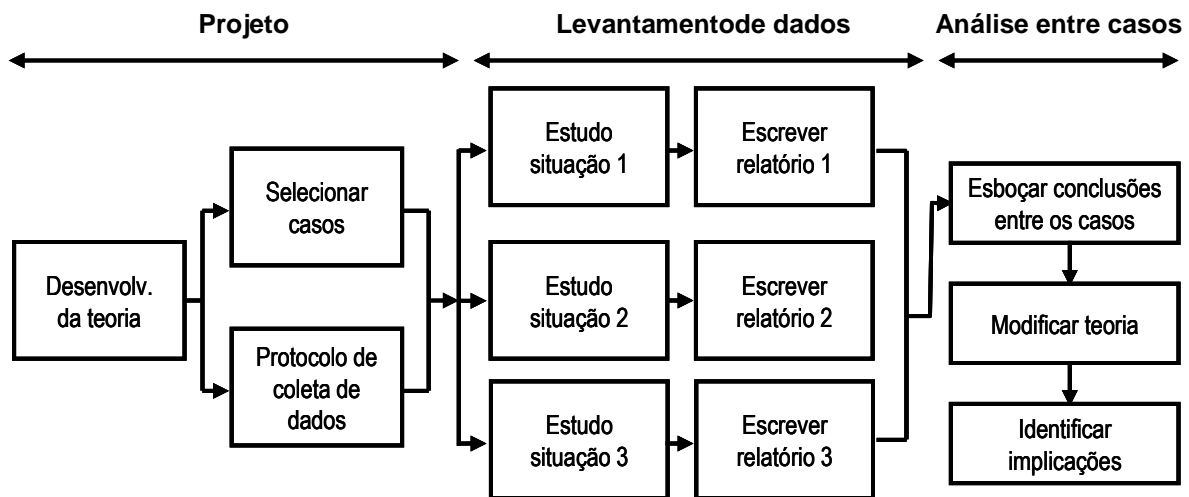


Figura 38 - Método do estudo de caso (particularmente para casos múltiplos)

FONTE: YIN, 1984, p. 57

Foram realizadas entrevistas com dirigentes da empresa e com consultores de planejamento estratégico, a saber:

- (1) O executivo principal, sócio de 70% das cotas da empresa e neto do fundador da Alfa Brinquedos.
- (2) O pai deste executivo, também fundador da empresa.
- (3) A gerente responsável pelas atividades comerciais da empresa.
- (4) A gerente atuante no setor de recursos humanos da empresa.
- (5) O profissional que gerencia a produção e os estoques da empresa.
- (6) Diretor da empresa de consultoria que atuou, entre 2004 e 2007, na formulação da estratégia da empresa

(7) Dois consultores sêniores desta mesma organização.

Cada entrevista durou cerca de 1 (uma) hora, seguiu um roteiro pré-estabelecido e foi gravada com a autorização em formato MP3. O pesquisador contratou um profissional para lhe auxiliar nas anotações das entrevistas. Após a realização destas reuniões transcreveu-se as entrevistas para que isso auxiliasse na análise de conteúdo. Tais transcrições não estão nos anexos visando a diminuir o volume final da tese. Através dos contatos do autor expostos no início deste texto qualquer leitor pode ter acesso a tais documentos.

Para maior precisão ao estudo de caso, foi desenvolvida uma análise de conteúdo das entrevistas. Esta é uma metodologia de análise de textos que parte de uma perspectiva quantitativa, analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos em um dado texto (BARDIN, 2008).

4. RESULTADOS E ANÁLISES

μηδένάγαν

“*Nada em demasia*” – Princípio grego da moderação

Comparato (2006)

As pesquisas sobre o processo da estratégia atentam-se à questão sobre como as estratégias são formadas. Referem-se ao debate: As estratégias são mais planejadas ou emergentes? São oriundas de processos do tipo *top-down* ou são criadas nas bases organizacionais? São processos sistematizados ou têm influência de forças políticas e de processos decisoriais intuitivos? A estratégia é oriunda de uma reflexão solitária em que um executivo assume a tarefa de deliberar sobre os caminhos da empresa ou é resultado de uma série de ações coletivas?

Este trabalho visa a oferecer uma contribuição para este debate. Enquanto a discussão do capítulo precedente alicerçou os mecanismos metodológicos do estudo, este capítulo de análise de resultados apresenta os achados das pesquisas empíricas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA SURVEY

Esta pesquisa centra sua análise nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo. Justifica-se esta escolha por sua relevância econômica. Deste universo, 23% são microempresas (até 10 colaboradores) e 55% são de pequeno porte (entre 11 e 99 empregados), 19% de médio porte (entre 100 e 499 empregados) e 3% de grande porte (acima de 500 empregados), conforme mostra o gráfico 1. No mesmo gráfico colocam-se os percentuais alcançados na amostra.

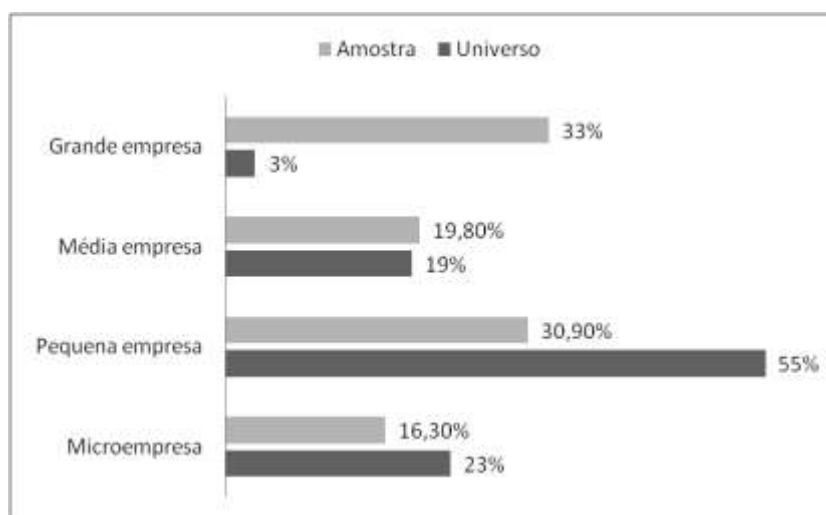


Gráfico 1- Caracterização do universo e da amostra na da pesquisa.
 FONTE: Elaboração própria com base em MIC (2000). N⁵=354

⁵ Em todos os gráficos N representa a quantidade de empresas avaliadas. Neste caso, por exemplo, o gráfico acima se refere a todas as 354 empresas da amostra.

Vê-se, pelo gráfico, que há discrepâncias entre o universo escolhido e a amostra obtida. Tal divergência diminui a validade dos resultados notadamente quando se avalia a amostra como um todo (não seus extratos isoladamente). Tal desencontro de proporções se apresenta especialmente na quantidade relativa de pequenas empresas (55% no universo e 30,9% na amostra) e de grandes empresas (com 3% do universo e 33% da amostra). Contudo, mesmo com tal discrepância, os resultados são válidos especialmente para cada extrato da amostra. Serão, apesar disso, mais válidos para as grandes organizações haja vista a forte representatividade que elas possuem na amostra estudada. Em adição, cada extrato possui um número bastante razoável de observações (todos com mais de 30 respondentes), a saber: (1) 58 microempresas; (2) 110 pequenas empresas; (3) 69 médias empresas e (4) 116 grandes empresas.

Outro dado que caracteriza a amostra refere-se à origem preponderante do capital das empresas. Aqui, embora não se tenha encontrado dados governamentais confiáveis, têm-se a hipótese de que a amostra seja semelhante à população de empresas industriais paulistas. O gráfico 2 ilustra a quantidade de empresas majoritariamente nacionais ou multinacionais na amostra de 354 empresas investigadas.

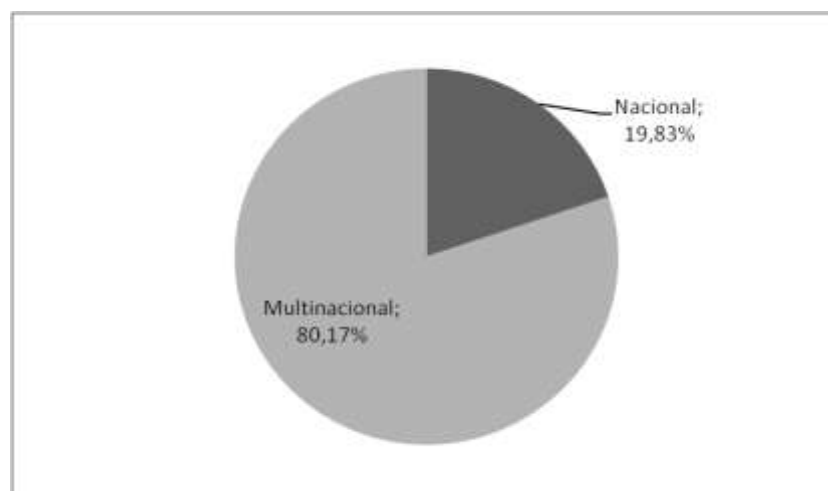


Gráfico 2- Caracterização da amostra segundo origem preponderante de capital
FONTE: Elaboração própria com base em MIC (2000). N=354

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA *SURVEY*

Neste item expõem-se os achados centrais da pesquisa *survey*. Divide-se tal tópico segundo cada problema de pesquisa (primários e secundários). Antes, contudo, resumem-se os principais resultados. Faz-se isso para que o leitor tenha em mente as conclusões gerais antes de adentrar-se em seus detalhamentos.

4.2.1 RESUMO DOS ACHADOS DA PESQUISA *SURVEY*

Com 0,62 de I_{D-E} médio os respondentes indicaram que suas **estratégias são preponderantemente deliberadas**. Entretanto, tal percentual deve ser relativizado, haja vista que, quando considerado I^*_{D-E} , o índice de concordância médio com a deliberação cai para 0,33. Além disso, como se trata de uma ciência social aplicada, percebe-se que “apenas” 62% de aderência à formação de estratégias de modo deliberado já é um resultado que diminui a importância das teorias mais tradicionais sobre estratégia. Dito de outro modo, Mintzberg *et al.* (2000) têm razão: muitas das estratégias realizadas nas empresas *não* são previamente concebidas.

O indicador em 0,62 pode ser interpretado da seguinte maneira: em média, os respondentes concordaram com 62% das assertivas que indicavam deliberação. Neste item, as empresas manifestaram comportamentos diversos quanto ao tamanho: as microempresas obtiveram $I_{D-E} = 0,57$, as pequenas 0,61 e as médias e grandes alcançaram o mesmo valor

⁶ A presença do símbolo * significa que há referência ao indicador modificado. Tal indicador considera como “concordância” apenas as respostas no nível 5, isto é “concordo plenamente”.

(0,65). Isso indica o que a teoria já pressupõe as **organizações de menor porte tendem a possuir estratégias mais emergentes**. Além disso, percebeu-se que:

- a) As pequenas empresas possuem relativamente menos processos de planejamento estratégico formal que as grandes (medido pelo teste χ^2 com o valor exato de Fischer em 0,05).
- b) As grandes empresas têm mais “objetivos estratégicos bem definidos” (com o teste supracitado em 0,036).

Com 0,59 de I_{P-A} as empresas manufatureiras paulistas concordaram majoritariamente com o fato de que suas **estratégias serem tipicamente de caráter apolítico**, isto é, com baixa influência dos grupos internos da empresa. Mais uma vez, entretanto, é preciso minimizar a afirmação. Primeiramente porque 59% de concordância não é elevado e, também, porque se sabe que seriam necessárias investigações mais profundas e de caráter qualitativo para se apreender o fenômeno da política corporativa. As microempresas demonstraram possuir processos mais políticos ($I_{P-A} = 0,53$). Este fato, embora não exposto no presente estudo, parece demonstrar a presença de questões políticas em pequenas empresas notadamente de caráter familiar. As grandes organizações obtiveram tal medida em 0,63.

No que tange à racionalidade-intuição os respondentes indicaram que suas **decisões são preponderantemente racionais** com 0,87 (o maior entre os cinco indicadores). Em média, as empresas concordaram em 87% com as afirmações que indicavam suas decisões serem sistematizadas e analíticas. Neste item, mais uma vez, as organizações com menos de 10 colaboradores mostraram não corresponder às teorias tradicionais sobre estratégia: o I_{R-I}

encontrou valor em 0,81 contra 0,90 dos demais tamanhos organizacionais. Porém, possivelmente se encontre certa dose *retrospective sense making*, conceito que demonstra que por vezes, mesmo tendo passado por realidades desorganizadas, as pessoas tendem a “olhar para trás” e avaliar suas próprias circunstâncias como racionais (BERTERO, 2001).

O índice I_{VF-PC} , que mede o quanto o processo estratégico é orientado ao futuro, gerou um valor muito próximo a 0,50 (0,48). Assim, não se pode afirmar nem que as indústrias paulistas tenham suas estratégias mais padronizadas culturalmente nem que elas sejam voltadas para os sinais do futuro (tendências, mutações no ambiente etc.). Aqui, mais uma vez, há diferenças importantes entre as médias das microempresas e das organizações de maior porte: 0,39 para as empresas com menos de 10 funcionários e 0,50 para aquelas que indicaram possuir mais de 500 colaboradores.

I_{D-DA} foi o indicador que manifestou maior divergência quanto às teorias clássicas sobre estratégia. Sua média foi de 0,30, valor que, segundo os testes de hipóteses, é significativamente inferior a 0,50. As organizações industriais paulistas estão se sentindo **fortemente pressionadas por seus mercados e competidores**. Isso parece refletir o momento em que a pesquisa foi realizada. A economia brasileira passou, neste período, por um momento de crescimento (aproximadamente 5% de elevação do PIB entre 2006 e 2007), porém com forte rivalidade. As empresas industriais devem sentir a presença de empresas internacionais, notadamente provindas da China. O estudo de caso (próximo capítulo) demonstrará uma empresa industrial que vivencia tal fenômeno.

Estes foram os resultados principais quanto aos indicadores. A tabela abaixo, extraída do *software* SPSS, resume tais achados. Percebe-se que os valores médios dos indicadores

possuem forte heterogeneidade. Os coeficientes de variação para cada indicador foram: $CV_{ID-E} = 27\%$, $CV_{IA-P} = 50\%$, $CV_{I-RI} = 27\%$, $CV_{IVF-PC} = 62\%$ e $CV_{D-DA} = 81\%$. Tais dados podem ser interpretados como uma fraqueza na utilização das medidas de posição para explicar o fenômeno da formação de estratégias. Assim, será preciso se recorrer a outras métricas para avaliar as questões de pesquisa. Vê-se isso nos próximos itens.

Tabela 1 – Média dos indicadores para cada tamanho organizacional

		Índice Deliberação - Emergência	Índice Apolítico - Político	Índice Racionalidad e - Intuição	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Índice Discricionarid ade - Determinismo Ambiental
		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Classificação por Tamanho	Microempresa	,57	,53	,81	,39	,29
	Pequena Empresa	,61	,60	,87	,47	,27
	Média Empresa	,65	,61	,91	,52	,27
	Grande Empresa	,65	,63	,89	,50	,34

Fonte: Elaboração Própria

Outra constatação importante a ser inserida neste resumo refere-se à hipotética associação entre os indicadores e os diferentes níveis de turbulência ambiental. Sobre tal turbulência, fêz-se duas afirmativas tipo *likert*: (questão 16) “Em nosso ramo de negócios, as mudanças são frequentes exigindo constante atualização” e (questão 17) “As ‘regras’ do nosso mercado têm se mantido estáveis (sem grandes alterações tecnológicas e/ou de mercado)”. A partir destas assertivas - baseadas em Ansoff (1983) - construiu-se um indicador de turbulência de três níveis (alto, médio e baixo). O objetivo foi o de avaliar se existiriam alterações na formação de estratégias devido a diferentes graus de mutação ambiental. Neste quesito, os resultados foram no sentido de **rejeitar a hipótese de que existiriam diferenças**

significativas entre os diferentes ambientes. O teste de significância do teste de Monte Carlo⁷ mostrou que apenas a 14,1% de confiança é possível verificar associação entre o índice de turbulência I_T e I_{D-E} . Os demais indicadores ofereceram ainda menor diferença entre médias. A correlação de Spearman (ρ) foi não diferente de zero na relação bivariada entre I_T e todos os demais indicadores. Entre as variáveis que compõem cada um dos indicadores, a única que manifestou correlação diferente de zero (ainda assim fraca com $\rho = -0,13$) foi a “o principal executivo determina nossa estratégia”. Deste modo, **os ambientes menos turbulentos tendem a ter decisões mais centralizadas.**

Vale que se resumam os resultados da correlação entre as configurações encontradas da formação de estratégia e o crescimento do faturamento bruto anual (medido apenas como a variação entre os anos de 2006 e 2007). Este é o problema central de pesquisa número dois. Os resultados são os expostos na tabela abaixo (tabela 2). Como fica claro na parte destacada da tabela, apenas I_{R-I} e I_{D-DA} possuem correlação diferente de zero (respectivamente 0,139 e 0,163). Assim, há associação, ainda que fraca, entre o crescimento das empresas e tais dimensões. **As empresas que tomaram decisões mais racionais e, também, aquelas que puderam alterar suas estratégias discricionariamente cresceram mais que a média da amostra como um todo.** Aqui, poder econômico e a análise sistemática do ambiente e das alternativas de ação ganharam o jogo. Mas, pelo fato de ρ ser pequeno⁸ em todos os indicadores nota-se que devem existir muito mais variáveis intervenientes ao crescimento do faturamento bruto do que apenas o processo de formação de estratégias.

⁷ O leitor perceberá que na maioria das vezes optou-se por aplicar testes não paramétricos por não se ter encontrado distribuição normal em nenhuma das observações.

⁸ A teoria sobre estatística é divergente quanto ao limite a partir do qual se pode afirmar que há “forte” correlação. O valor normalmente encontrado como sugestão é 0,8. Contudo, a de se considerar que, em ciências sociais, muito dificilmente se alcançaria tal medida. A teoria sobre estatística é fortemente baseada nas ciências exatas

Tabela 2 – Correlação de Spearman entre os indicadores e o crescimento do faturamento bruto

			Correlations					
			Índice Deliberação - Emergência	Índice Apolítico - Político	Índice Racionalidade - Intuição	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Índice Discricionaridade - Determinismo Ambiental	Crescimento da empresa
Spearman's rho	Índice Deliberação - Emergência	Correlation Coefficient	1,000	,253**	,465**	,170**	,114*	,077
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,033	,153
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Apolítico - Político	Correlation Coefficient	,253**	1,000	,067	,211**	,072	,075
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,206	,000	,174	,166
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Racionalidade - Intuição	Correlation Coefficient	,465**	,067	1,000	,459**	,128*	,139*
		Sig. (2-tailed)	,000	,206	.	,000	,016	,010
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Correlation Coefficient	,170**	,211**	,459**	1,000	,150**	,103
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,005	,058
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Discricionaridade - Determinismo Ambiental	Correlation Coefficient	,114*	,072	,128*	,150**	1,000	,163**
		Sig. (2-tailed)	,033	,174	,016	,005	.	,003
		N	354	354	354	354	354	342
	Crescimento da empresa	Correlation Coefficient	,077	,075	,139*	,103	,163**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,153	,166	,010	,058	,003	.
		N	342	342	342	342	342	342

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Elaboração Própria

Quando se observam as variáveis uma-a-uma (desmembrando os indicadores), percebeu-se que:

- Empresas que manifestaram **desenvolver processos formais de planejamento estratégico tenderam a crescer mais**. Isso foi indicado por uma correlação de *Spearman* de $\rho = 0,15$.
- As organizações que afirmaram avaliar alternativas e possuir **“objetivos estratégicos bem definidos” também cresceram mais** ($\rho = 0,16$ para ambas as medidas).

- c) Por outro lado, **as empresas que afirmaram que suas estratégias são influenciadas politicamente** ao concordarem que “as estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação” **foram uma daquelas que menos cresceram** com $\rho = -0,164$. Em complemento, as organizações que manifestaram não ter condições de decidir suas estratégias porque as mesmas são impostas pelo ambiente obtiveram $\rho = -0,194$.

Esta é a síntese dos resultados descritivos da pesquisa *survey*. O observado no estudo de caso é semelhante àquelas supracitadas. O quadro abaixo demonstra tal resumo sintetizando também as evidências encontradas no trabalho de campo.

Quadro 9 – Resumo dos resultados da pesquisa survey

Problemas de Pesquisa	Respostas e explicações resumidas	Evidências Empíricas
PCP1) Como são formadas as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo?	As respostas são muito heterogêneas. Entretanto, as empresas manifestaram que suas estratégias são preponderantemente deliberadas, apolíticas, racionais e marcadamente determinadas ambientalmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogeneidade: $CV_{ID-E} = 27\%$, $CV_{IA-P} = 50\%$, $CV_{I-RI} = 27\%$, $CV_{IVF-PC} = 62\%$ e $CV_{D-DA} = 81\%$. - $I_{D-E} = 0,62$ - $I_{R-I} = 0,87$ - $I_{A-P} = 0,59$ - $I_{VF-PC} = 0,47$ - $I_{D-DA} = 0,30$ - Percentual de empresas que desenvolvem algum planejamento estratégico: 87% - Percentual de empresas que têm decisões estratégicas centralizadas: 28,6% - Percentual de empresas cujas estratégias são determinadas pelo ambiente: 23%
PCP2) Qual a correlação entre a configuração mencionada em PCP1 e o crescimento do faturamento bruto anual das empresas?	As correlações são em geral fracas. Contudo, a de se considerar que o nível de racionalidade percebido e a discricionariedade ambiental estão associados ao crescimento das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - $\rho(I_{D-E}) = 0,077$ - $\rho(I_{R-I}) = 0,075$ - $\rho(I_{A-P}) = 0,139 (\neq 0)$ - $\rho(I_{VF-PC}) = 0,103$ - $\rho(I_{D-DA}) = 0,163 (\neq 0)$
PSP1) Qual a correlação entre o nível de turbulência ambiental e as dimensões do modelo conceitual?	Quanto mais turbulento o ambiente mais a presença de estratégias emergentes, menos planejamento estratégico, menos centralização e menor uso de avaliação racional de alternativas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Testes de Monte Carlo Sig $I_{D-E} = 0,141$ Sig PE = 0,327 Sig Aval_altern = 0,139 Sig Princ_exec = 0,19
PSP2) Qual a correlação entre o elemento organizacional escolhido (tamanho) e as dimensões do modelo?	As pequenas empresas tenderam a apresentar processos menos aderentes às teorias clássicas de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - $I_{D-E} = 0,059 < 0,62$ - $I_{R-I} = 0,84 < 0,87$ - $I_{A-P} = 0,57 < 0,59$ - $I_{VF-PC} = 0,44 < 0,47$ - $I_{D-DA} = 0,27 < 0,30$

FONTE: Elaboração própria

Em termos práticos, percebeu-se que o sucesso de uma empresa (medido, no presente caso, apenas pelo crescimento do faturamento bruto anual) está levemente associado aos pressupostos das teorias clássicas (notamente discricionariedade e utilização de métodos analíticos). Isso, entretanto, parece explicar apenas a maioria dos casos haja vista que um significativo número de empresas que não formularam suas estratégias “*according to the book*” obtiveram sucesso.

Para reforçar estas assertivas, a tabela 3 demonstra a razão de chance (no inglês *Odds Ratio* - OR) de cada indicador e seus respectivos pólos. Esta medida pode ser interpretada por meio da resposta à seguinte indagação-exemplo: *como na metáfora estatística do sorteio de bolas de uma caixa, se uma empresa desenvolveu suas estratégias de maneira deliberada qual sua chance de ter tido crescimento? E se tiver desenvolvido estratégias de forma mais emergente?* Isto significa, para o exemplo da dimensão deliberação-emergência, dividir o número de empresas que desenvolveram estratégias preponderantemente deliberadas e que obtiveram crescimento significativo (com I_{D-E} igual ou superior a 0,66 e crescimento do faturamento de pelo menos 7%⁹) pelo número total de empresas “deliberadoras”. Matematicamente seria: Σ Empresas deliberadoras com Sucesso / Σ Empresas deliberadoras.

Assim - como indicado na tabela abaixo - 50,43% das empresas que manifestaram formar suas estratégias deliberadamente obtiveram crescimento de suas receitas acima de 7% contra apenas 41,46% daquelas firmas que utilizam processos mais emergentes. Isso indica um hiato de praticamente 9% entre os dois pólos da dimensão deliberação-emergência. Dito de modo mais direto: caso “delibere” suas estratégias, uma empresa tem 9% mais chance de sucesso (o que é considerado apenas “fraco” - embora significativo - dadas as variações presentes nas curvas de densidade de probabilidade). Para as demais dimensões a análise é similar. Vê-se, na tabela 3, que especialmente a questão da discricionariedade é marcante para explicar o sucesso empresarial, pois a diferença dos *odds ratios* é 12,36%.

⁹ Valores limites tomados como base por serem os terceiros quartis da amostra respectivamente para o indicador I_{D-E} e para o crescimento do faturamento bruto anual considerando o intervalo 2006-2007.

Tabela 3 – As dimensões e a razão de chance de crescimento de faturamento bruto anual

Dimensões	Deliberação - Emergência		Racionalidade - Intuição		Discrecionário - Ambientalmente		Apolítico - Político		Visão de Futuro - Padrões do Passado	
	Deliberado	Emergente	Racional	Intuitivo	Discrecionário	Condicionado	Apolítico	Político	Futuro	Passado
Razão de Chance	50,43%	41,46%	49,61%	40,63%	51,45%	39,09%	51,72%	43,26%	49,28%	46,05%
Hiato	8,97%		8,99%		12,36%		8,47%		3,23%	

FONTE: Elaboração própria

Não obstante tais defesas da teoria clássica, vê-se que, descritivamente, parece impossível (em razão das limitações humanas indicadas na revisão da literatura) se aplicar todos os matizes presentes nos livros mais vendidos sobre estratégia. Os dados demonstram que **há significativas diferenças entre aquilo que o *mainstream* teórico propugna e a realidade** das empresas. Provavelmente, portanto, os bons resultados empresariais estão, conforme já observara Hart (1991), associados a uma combinação de características do processo estratégico muito particular a cada empresa. **Não há fórmulas do tipo “*one size fits all*”.**

4.2.2.COMO SÃO FORMADAS AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS?

Este primeiro problema de pesquisa é o mais abrangente desta tese. Para respondê-lo, construíram-se cinco indicadores que visaram a mensurar, cada um deles, uma dimensão do modelo proposto. O gráfico abaixo demonstra os resultados de tal análise.

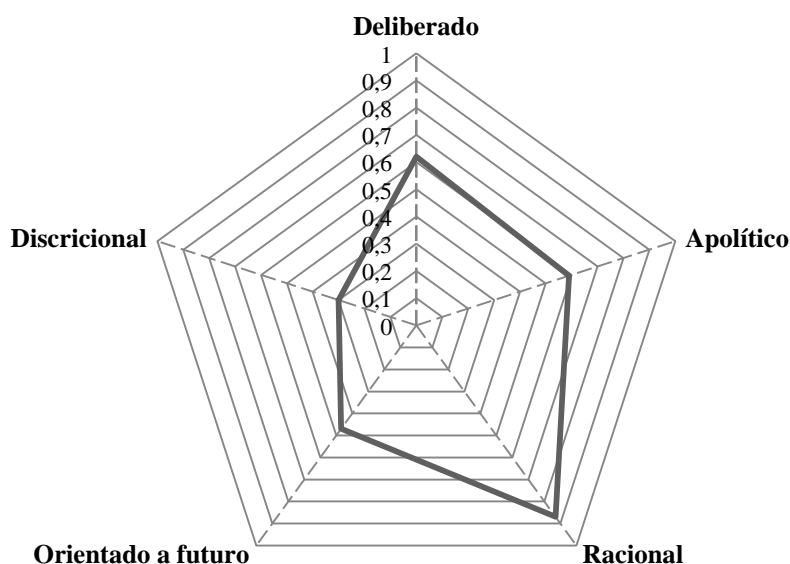


Gráfico 3- Gráfico de radar indicando cada um dos indicadores obtidos no estudo
 FONTE: Elaboração própria. N=354

Este gráfico – denominado “radar” ou “*spider chart*”- pode ser interpretado da seguinte maneira. Há cinco eixos independentes representando os indicadores da formação de estratégias. Cada indicador pode variar – como já dito – entre 0 e 1 conforme o grau de concordância médio com cada dimensão entre os respondentes. O centro do gráfico é a origem dos eixos e representa o pólo não-clássico da teoria. Quanto mais próximo de 1, mais se observa que as empresas manifestaram deliberação, apolítica, racionalidade, orientação ao

futuro e discricionarieidade ambiental (pólos à direita do modelo exposto na revisão bibliográfica).

O gráfico acima demonstra que as empresas manifestaram: (1) 0,62 para o indicador de deliberação (fato que indica maior concordância com as estratégias deliberadas); (2) 0,59 para a medida de política (mostrando processos estratégicos preponderantemente apolíticos); (3) 0,87 de racionalidade percebida; (4) 0,47 de orientação ao futuro e (5) 0,30 de discricionarieidade. Este último indicador demonstra o quanto as empresas da amostra “sofrem” com as intempéries ambientais, pois afirmaram que o ambiente exerce muita influência sobre a formação de suas estratégias.

É importante fazer a ressalva de que, na maioria das vezes, aqui se trata dos aspectos *percebidos* das dimensões. Por exemplo, o “ambiente percebido” corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Faz-se tal ressalva por dois motivos: (1) o instrumento de pesquisa utilizado pôde captar apenas tal dimensão cognitiva e (2) porque, segundo Bowditch e Buono (1992), as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais. Notadamente a dimensão racionalidade guarda tal característica. Isto porque o já comentado conceito do *retrospective sense making* parece ser bastante presente.

Fazendo-se testes de hipóteses contra o valor 0,5 - tido aqui como limítrofe entre a “região” clássica e a não-clássica - obtiveram-se os resultados da tabela abaixo. Como se vê

pelos resultados de p-valor, todos exceto I_{VFPC} apresentaram valores significativamente diferentes de 0,5¹⁰.

Tabela4 – Testes de hipótese unilateral contra Média = 0,5

Índice	Média	n	Desvio P	CV	H0	t calc	t(352,0,05)	p-valor
I_DE	0,6219	353	0,1660	27%	0,5	13,8	1,967	0,000
I_AP	0,5987	353	0,2996	50%	0,5	6,2	1,967	0,000
I_RI	0,8730	353	0,2370	27%	0,5	29,6	1,967	0,000
I_VFPC	0,4792	353	0,2995	62%	0,5	1,3	1,967	0,097
I_DDA	0,3001	353	0,2440	81%	0,5	(15,4)	1,967	1,000

FONTE: Elaboração Própria

Tais indicadores precisam ser analisados também um-a-um. Os principais valores do indicador sobre deliberação e emergência são ilustrados na figura a seguir. Este histograma demonstra que embora o valor 0,62 seja a média das observações, há grande desvio padrão: 0,16; indica também a curva de densidade de probabilidade desta medida. Como dito, é possível também se considerar um indicador “modificado” no qual se considera apenas o grau cinco da escala *Likert* tido como concordância. No caso, $I^*_{D-E} = 0,32$ com $\delta=0,19$. Assim, a média de “total concordância” com deliberação é apenas 32%. Tal valor demonstra aquilo que a teoria não-clássica sobre estratégia prega, isto é, que as estratégias “reais” são formadas muitas vezes a partir de processos menos sistemáticos e pontuais no tempo. É importante notar que este como os demais indicadores apresenta distribuição discreta, não contínua (veja no histograma da figura). Isso ocorreu porque foram medidas quantitativas construídas a partir de outras qualitativas.

¹⁰ A tabela na verdade demonstra os resultados de um teste de hipótese do tipo $H_0 = \text{Média} > 0,5$ o que não indicou nada sobre I_{DDA} . Em teste feito à parte, contudo, provou-se que I_{DDA} é significativamente inferior à 0,5 com p-valor em 0,000.

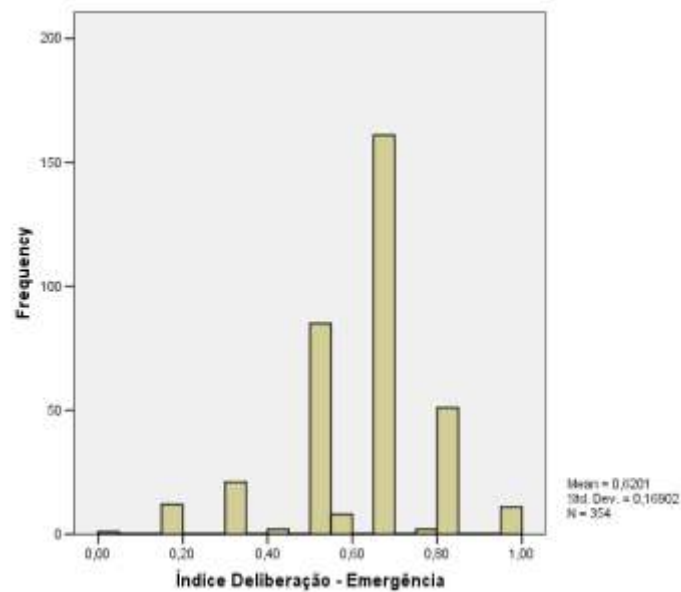


Gráfico 4- Histograma do indicador I_{D-E}

FONTE: Elaboração própria. N=354

O indicador deliberação-emergência é composto por um conjunto de variáveis cada qual oriunda de uma questão específica do instrumento. A primeira destas questões refere-se ao processo de planejamento estratégico formal (sua existência ou não em uma escala tipo *Likert*). O gráfico 5, em formato de pizza, dá as respostas a esta questão.



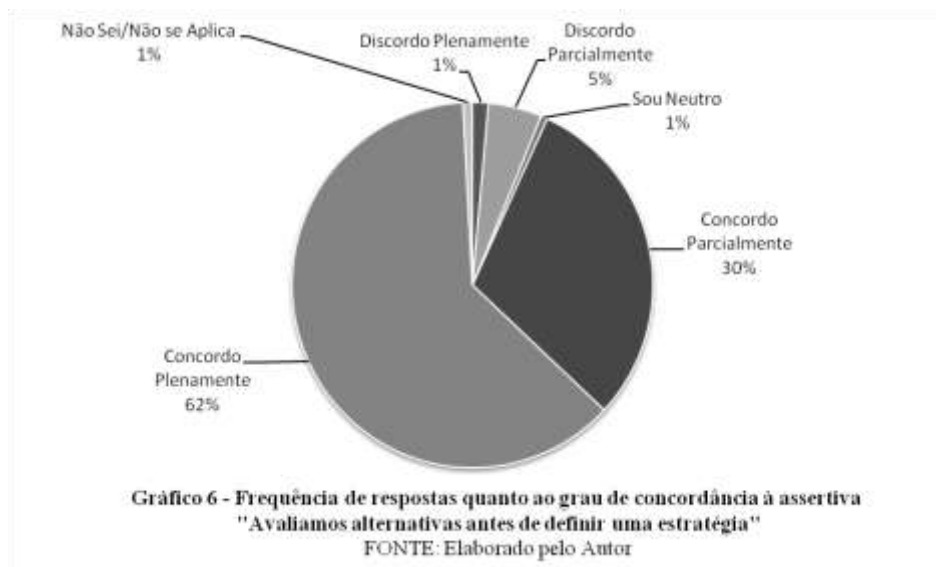
A maioria (87%) das empresas afirma possuir algum grau elaboração formal de estratégias. Entretanto, percebe-se que uma parcela significativa (39%) indica possuir processos de planejamento estratégico apenas parcialmente estruturados (considerados aqui como “concordo parcialmente”). Tendo em vista a literatura sobre o tema, estes 39% das empresas devem possuir um planejamento estratégico formal cujos resultados sofrem alterações ao ser implementado.

Além disso, 12% das empresas da amostra discordaram da afirmação de que possuem planejamento estratégico formal. Há uma quantidade sensível de organizações de menor porte neste grupo. Neste caso, as características da pequena empresa são marcantes para explicar tal ausência de planejamento. Mas por que as empresas não implantam processos de planejamento estratégico?

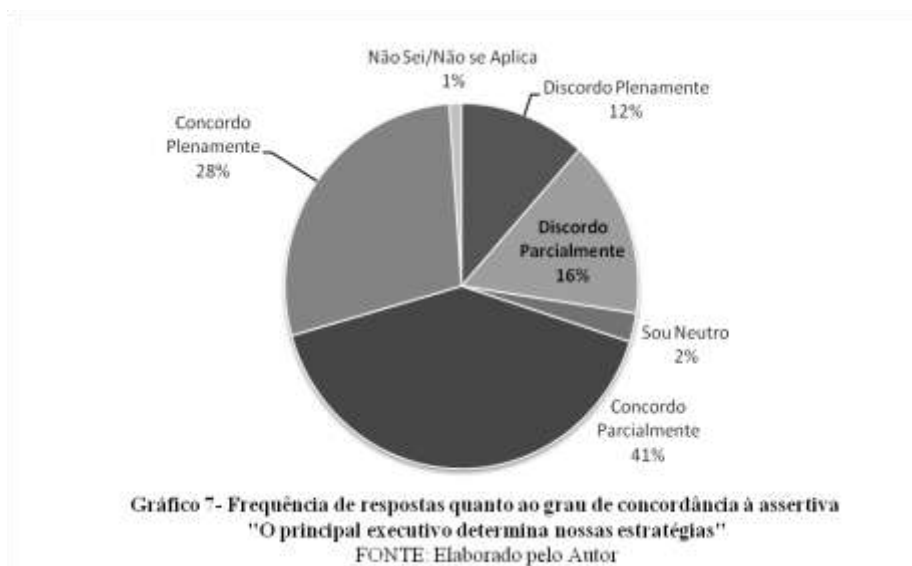
Este processo, segundo Zaccarelli (2000), foi praticado na maioria das empresas consideradas bem administradas entre os anos de 1965 (quando Ansoff publica seu primeiro livro) e o início dos anos 1990. A partir desta década, o planejamento estratégico começou a ficar ultrapassado, embora a sua metodologia continue a ser válida. Ao que parece, a racionalidade do planejamento não está em sintonia com as necessidades de geração de estratégias que é mais intuição do que lógica; como em Mintzberg (2004): é mais síntese que análise. Talvez por isso as organizações estudadas deixaram de aplicar esforços no sentido de implantar processos formais de planejamento a longo prazo.

Quando perguntados sobre se avaliavam alternativas antes de desenvolver uma estratégia, as empresas responderam conforme exposto no gráfico 6. A grande maioria, de fato, afirmou que desenvolve tal avaliação. Contudo, um total de 30,5% concordou apenas

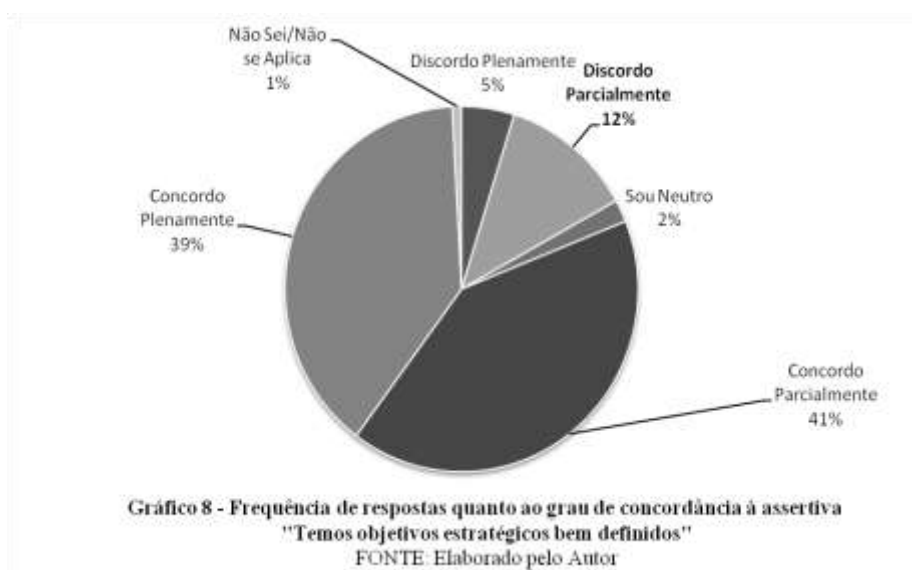
parcialmente com tal assertiva. A literatura clássica indica que um processo racional de tomada de decisão deveria seguir as seguintes etapas: (1) definir o problema, (2) identificar os critérios, (3) ponderar os critérios, (4) gerar alternativas, (5) classificar cada alternativa segundo cada critério e (6) identificar a solução ótima (BAZERMAN, 2004). Como visto, entretanto, os padrões reais não são completamente aderentes a tal literatura. Veja ilustração.



A terceira questão a cerca da dimensão deliberação-emergência objetivou apreender também o grau de centralização das decisões estratégicas nas empresas da amostra. Os resultados denotam que 28,6% concordam totalmente com o fato do "principal executivo determinar a estratégia". A esta concordância deve-se também se somar a outros 41,14% que disseram concordar parcialmente com tal frase. Veja gráfico 7.

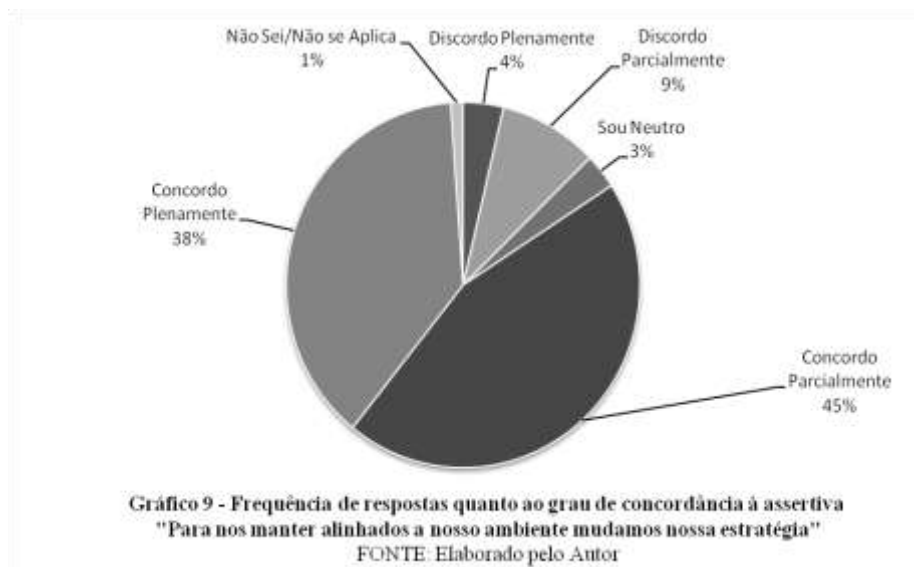


A existência de objetivos estratégicos bem definidos é a quarta entre as questões do primeiro indicador. O gráfico abaixo resume os achados quanto à existência de tais objetivos.



Duas outras questões compuseram o indicador I_{D-E} . Foram indagações que procuraram mensurar o grau de incrementalismo do processo estratégico. Os gráficos 9 e 10 demonstram os resultados. Na formação do indicador, estas questões foram consideradas de maneira oposta às demais (inverteu-se a escala). Isso porque a maior concordância tende a levar a

processos emergentes de estratégia. Assim, quanto maior a discordância com tais perguntas maior o indicador de deliberação.



O gráfico 9 demonstra que existem adequações das estratégias deliberadas às modificações ambientais conforme preconizam as teorias não-clássicas. A abordagem racional - e antecipada no tempo - das tomadas de decisão é, por conseguinte, inconsistente porque negligencia outras dimensões do indivíduo organizacional tais como motivação, conflitos, personalidade e dimensões políticas.



O que explica uma empresa possuir uma estratégia mais emergente ou deliberada? Esta questão é abordada nos tópicos seguintes deste capítulo. Entretanto, antecipando, percebeu-se que se trata de uma realidade muito complexa e, portanto, explicada por um conjunto muito grande de variáveis. Uma tentativa de regressão linear entre o indicador I_{D-E} e as demais variáveis da pesquisa oferece coeficientes muito pequenos. Apesar disso, já se identifica certo grau de explicação da deliberação-emergência pelo número de funcionários e pelo nível de turbulência ambiental. Dados os valores dos coeficientes, mais pelo primeiro do que pelo segundo e, também, com o nível de turbulência tendo associação negativa. Assim:

$$\overline{ID - E} = 0,13 * (\text{número de funcionários}) - 0,1 * (\text{nível de turbulência}) + 0,58$$

Figura 39 – Regressão linear simplificada entre I_{D-E} e as variáveis intervenientes do estudo

FONTE: Elaboração própria

Como dito, tal equação linear apresenta muitos resíduos – fato que minimiza sua capacidade de explicação do fenômeno. Neste caso, o erro da constante 0,58 é 0,02, do coeficiente 0,13 mostrou-se em 0,004 e de -0,1 em 0,021. Maior aprofundamento será oferecido nos itens 5.3.3 e 5.3.4, os quais se debruçam sobre a questão das correlações e explicações a partir dos resultados do presente estudo.

Vê-se agora a frequência de resposta do indicador de racionalidade. Apresenta-se abaixo seu histograma. A média do indicador mostrou-se 0,87 com forte desvio com $\delta=0,23$. Seu indicador modificado ficou em: $I^*_{R-I} = 0,50$ e $\delta=0,37$. Esta medida foi a que se apresentou em maior nível na amostra. Isso parece representar uma *percepção* de racionalidade bastante alta. Pelo visto, os executivos vêem seu trabalho como analítico e formal.

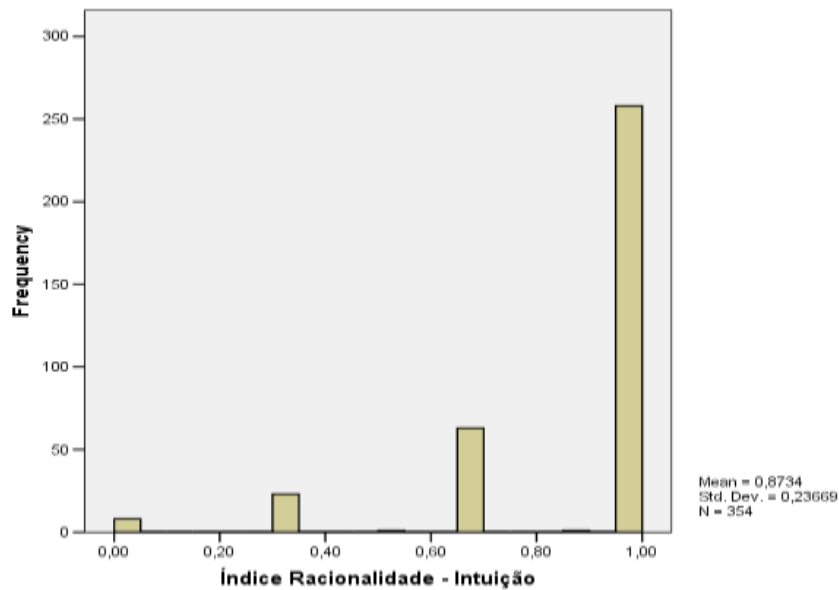
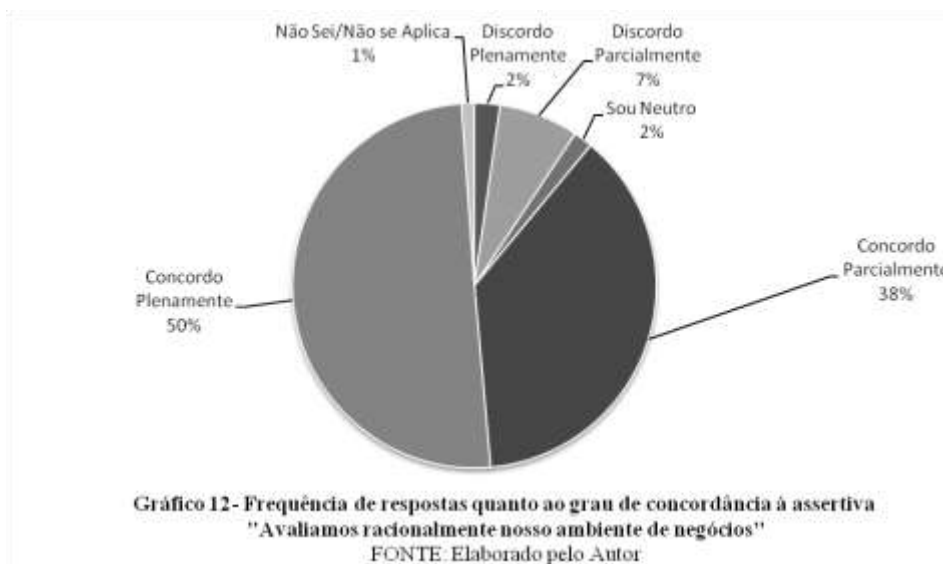


Gráfico 11- Histograma de I_{R-I}
FONTE: Elaboração própria. N=354

Segundo a literatura, o decisor racional seria aquele que (a) possui conhecimento, tempo e recursos para avaliar todas as alternativas, (b) estabelece um sistema claro de preferências e (c) age de forma coerente com a racionalidade da análise. Embora a questão abaixo não se configure como completa para avaliar os itens “a” a “c”, verifica-se que os executivos dizem avaliar o ambiente externo racionalmente. Neste ponto esta tese deixa espaço para outros pesquisadores darem maior detalhamento a esta análise. Notadamente, sugerem-se análises mais qualitativas.



Da mesma forma, pergunta-se: o que explica maior ou menor grau de racionalidade nas decisões estratégicas? Ainda que tal ponto seja objeto das discussões subsequentes, coloca-se abaixo a análise de regressão diante das variáveis intervenientes deste trabalho. Ainda mais enfaticamente que no indicador anterior, a racionalidade não se explicou fortemente por nenhuma das variáveis intervenientes. Este fato parece indicar que ela é altamente inerente ao caso-a-caso das empresas (sua cultura, histórico, experiência dos executivos etc.). Os resíduos da equação abaixo foram, respectivamente aos coeficientes, os seguintes: 0,03, 0,006 e 0,03. Assim:

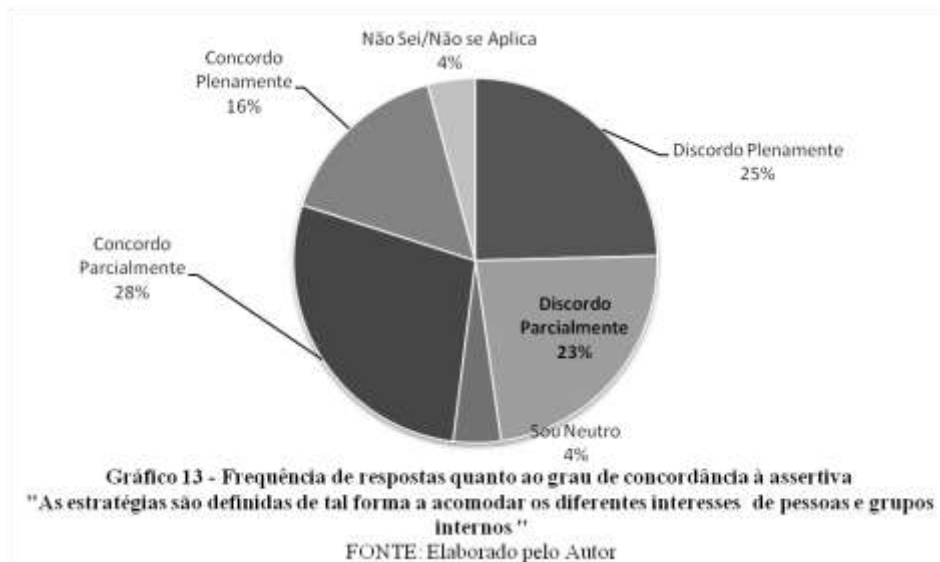
$$\overline{IR} - \bar{I} = 0,01 * (\text{número de funcionários}) - 0,001 * (\text{nível de turbulência}) + 0,83$$

Figura 40 – Regressão linear simplificada entre I_{R-I} e as variáveis intervenientes do estudo
 FONTE: Elaboração própria

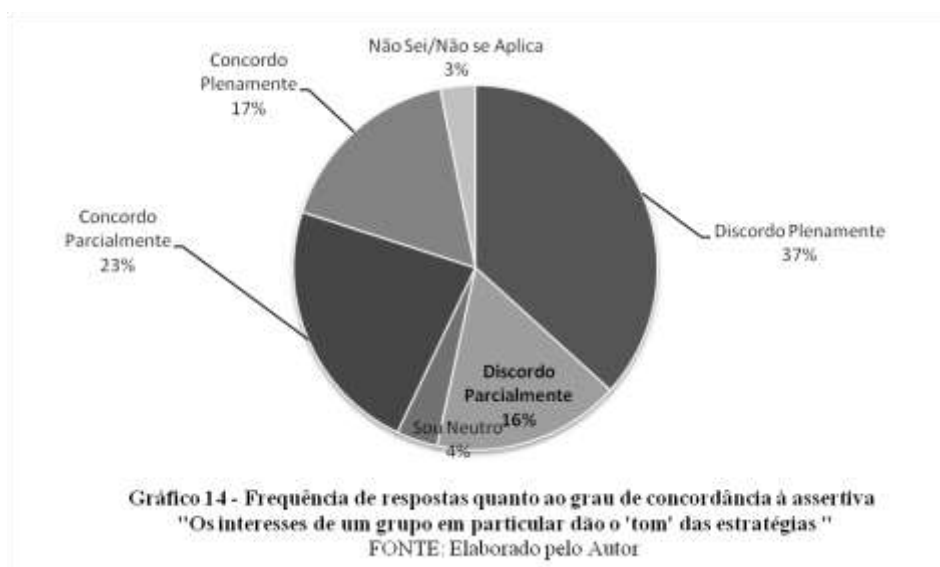
Outra medida discutida na tese se refere às questões políticas da formação de estratégias. Os gráficos 13 e 14 denotam esta dimensão. O histograma – gráfico 15 –

demonstra a distribuição de probabilidade desta medida. Vê-se que $I_{A-P} = 0,59$ e $\delta = 0,29$.

Calculando I^*_{A-P} temos tal indicador modificado em $0,34$ e $\delta = 0,29$.



No gráfico 13 percebe-se que 16% concordam plenamente com a assertiva da influência política às estratégias. A parcialidade de ambos os lados da escala *Likert* parece demonstrar certa percepção das questões políticas por parte dos respondentes: 51% estão neste grupo.



Na ilustração acima, 40% concordaram – parcial ou totalmente – com a afirmação de influência de um grupo particular na originação da estratégia. Existe uma hipótese de que a hierarquia formal da empresa possa afetar a percepção dos respondentes quanto à influência dos aspectos políticos. Tal aspecto se mostrou presente, ainda que apenas sutil. Os respondentes que afirmaram ser o principal executivo da empresa tenderam a concordar levemente mais que os demais com a afirmação “as estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação”: 10,1% entre os presidentes e, em média, 5% para os demais cargos. Isso parece mostrar a preocupação destes executivos com a questão da execução dos planos estratégicos.

Além disso, o teste de diferença entre médias mostrou significativas discrepâncias entre a visão dos presidentes das empresas e a assertiva “Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o ‘tom’ das estratégias”. Eles percebem tal influência política de maneira mais presente que os executivos dos demais cargos. A tabela abaixo mostra os resíduos padronizados (*standardized residuals*). Como se vê, esperava-se maior quantidade de discordância por parte dos presidentes (expresso pelo valor -2,1) e, também, menor concordância (como visto no valor +2,2).

Tabela 5 – Análise residual da afirmação “os interesses de um grupo (...) e o cargo do respondente

Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o “tom” das estratégias * Cargo Crosstabulation

			Cargo				Total
			Presidente	Diretor	Gerente	Outro	
Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o “tom” das estratégias	Discordo Plenamente	Count	42	25	16	47	130
		Std. Residual	-2,1	,6	2,9	,7	
	Discordo Parcialmente	Count	30	8	1	20	59
		Std. Residual	,8	-,6	-,4	,2	
	Sou Neutro	Count	5	1	0	7	13
		Std. Residual	-,3	-,8	-,9	1,3	
	Concordo Parcialmente	Count	37	17	2	25	81
		Std. Residual	,2	,9	-,3	-,3	
	Concordo Plenamente	Count	38	7	2	13	60
		Std. Residual	2,2	-,0	-,9	-,5	
	Total	Count	152	58	21	112	343

FONTE: Elaboração própria

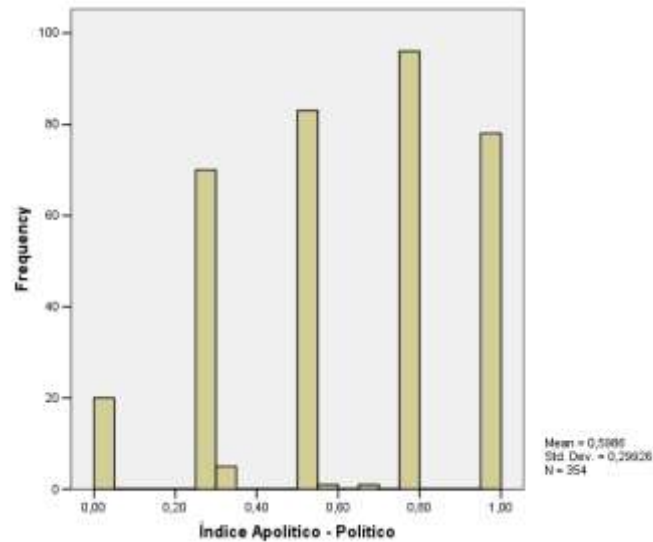


Gráfico 15- Histograma de I_{A-P}
 FONTE: Elaboração própria. N=354

Em paralelo a esta análise questiona-se a explicação da influência política no processo estratégico. A equação abaixo, de explicação idêntica às anteriores, denota que há baixo grau de explicação. Mais uma vez, as especificidades organizacionais não medidas neste estudo devem influenciar o fenômeno com maior precisão. Os erros foram: 0,04; 0,08 e 0,04.

$$\overline{IP - A} = 0,01 * (\text{número de funcionários}) - 0,05 * (\text{nível de turbulência}) + 0,59$$

Figura 41 – Regressão linear simplificada entre I_{P-A} e as variáveis intervenientes do estudo
 FONTE: Elaboração própria

Abaixo se vê os gráficos acerca do determinismo ambiental. Primeiramente, o histograma deste indicador. Em seguida, as frequências de cada pergunta a ele associadas. O indicador teve média em 0,29 e δ em 0,24. Seu “espelho” modificado se manifestou extremamente pequeno: $I^*_{D-DA} = 0,07$ com $\delta=0,15$. Os resultados apontam para uma pressão ambiental percebida acima do esperado nas hipóteses. O ambiente consiste de tudo que está do lado de fora da organização e sobre o qual ela não tem controle. Esta definição assume que

uma fronteira clara separa a organização de seu ambiente (MILES, 1980). Pelo visto, os resultados acima são decorrência da intensa competição pela qual as empresas passam no momento da escrita desta tese.

O estudo das relações entre o ambiente e aspectos organizacionais não é novo. As contribuições anteriores colocam o ambiente como variável independente e os elementos organizacionais como dependentes. Segundo esta visão, o "segredo" da boa decisão estratégica está no conhecimento das regras "de mercado". Ainda que sejam claras as enormes contribuições desta linha de pensamento, é preciso dizer que ela comporta três deficiências principais: (1) é reducionista, resultando em uma perda de riqueza tanto nas variáveis independentes como nas dependentes; (2) ignora relações causa-efeito recíprocas; e, também, (3) deixa aos gerentes "apenas" o papel dimensionar suas organizações aos imperativos ambientais. Pelo visto, os executivos enxergam suas relações com o ambiente na forma como estas teorias clássicas propugnam.

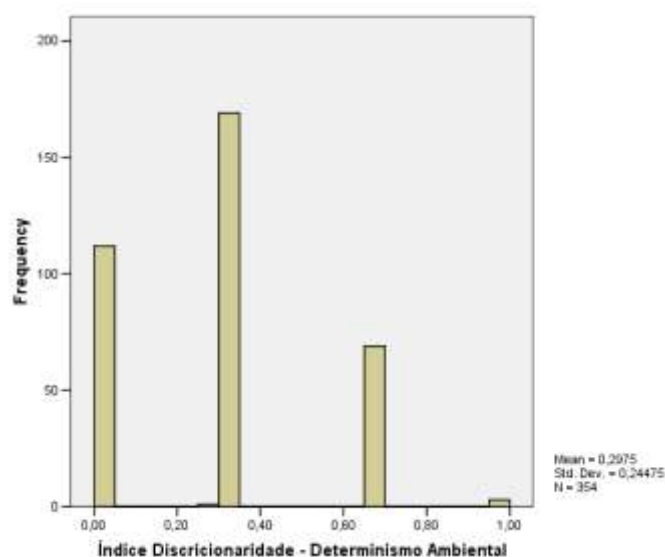
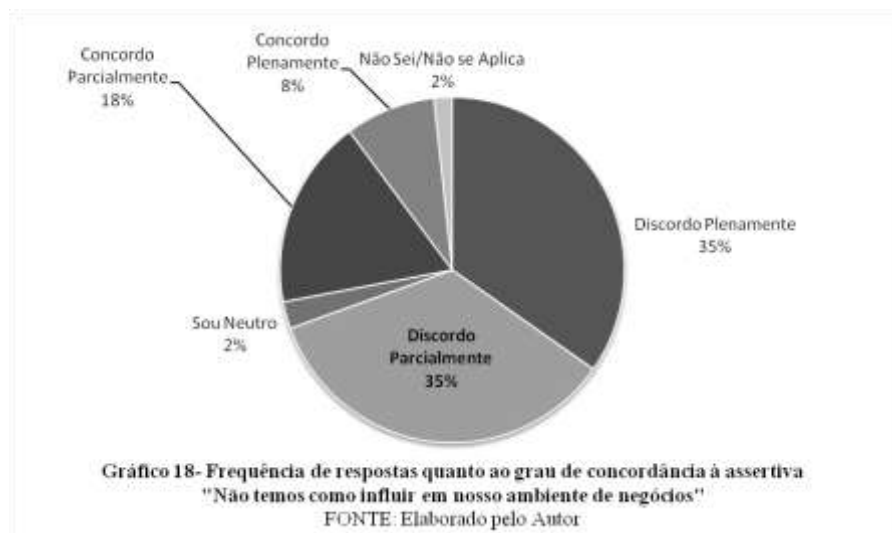


Gráfico 16- Histograma de I_{D-DA}
 FONTE: Elaboração própria. N=354

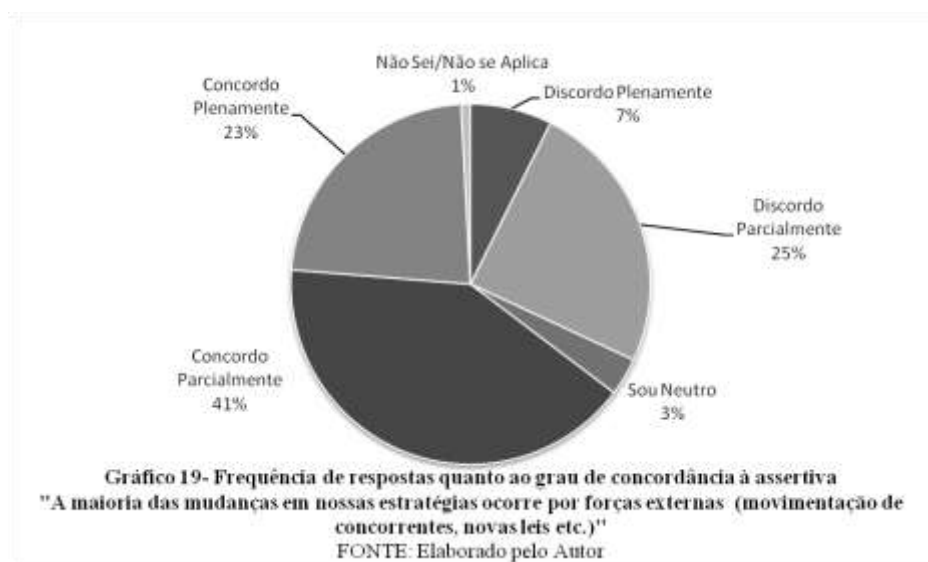
O gráfico 17 demonstra que poucas empresas afirmam ter sua “liberdade estratégica” não restringida pelo ambiente. Isso se percebe porque apenas 7% discordaram plenamente desta afirmação.



O gráfico 18 reforça o anterior ao demonstrar que 26% concordam que não podem influenciar o ambiente. Contudo, aqui se mostra certa dicotomia: 35% discordam plenamente com tal assertiva. Isso deve depender, como mostrará a discussão dos próximos itens, do porte da organização e de outros fatores.



É possível notar, pelo gráfico 19, um maior detalhamento deste fenômeno da determinação ambiental. Veja que 64% das empresas afirmam que suas mudanças estratégicas ocorrem por forças ambientais. Segundo Ansoff (1990), a empresa deve se atentar aos sinais de mudanças no ambiente, agindo de forma a ajustar os rumos da organização para que esta não seja surpreendida, seja por ameaças, que podem custar sua continuidade, seja por oportunidades, que podem valer uma posição favorável. Esses valores parecem indicar um esforço neste sentido.



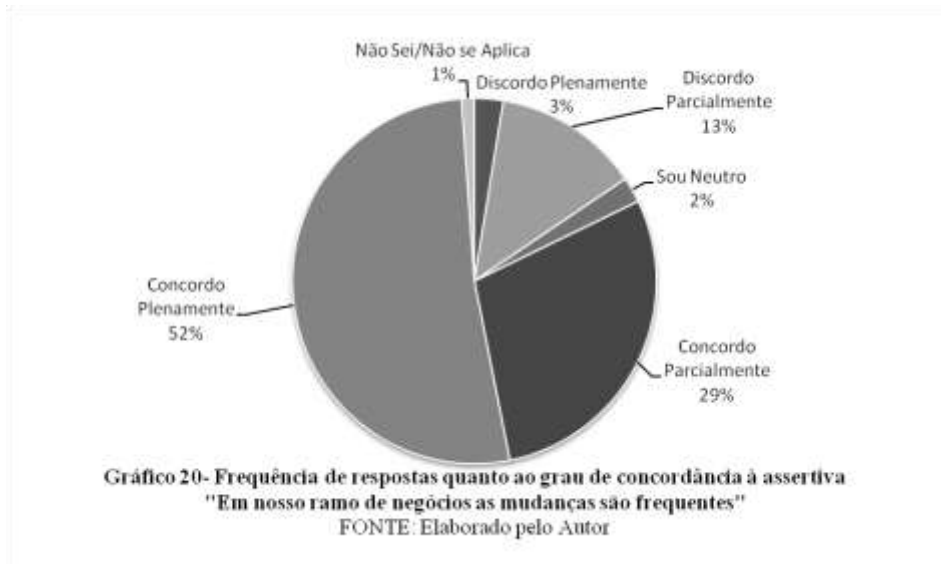
A regressão linear desta variável gerou os seguintes resultados com resíduos tão sensíveis como aqueles das demais regressões apresentadas.

$$\overline{ID - DA} = 0,01 * (\text{número de funcionários}) - 0,02 * (\text{nível de turbulência}) + 0,3$$

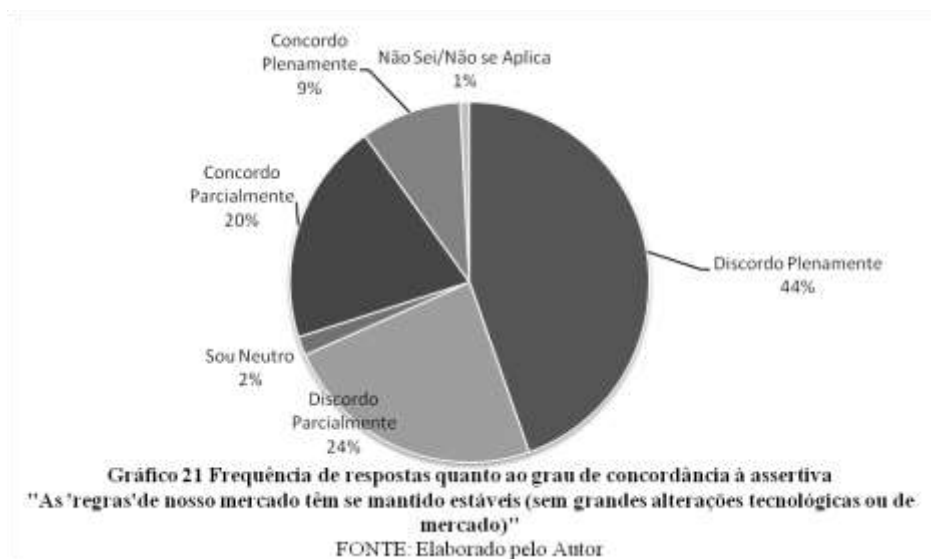
Figura 42 – Regressão linear simplificada entre $I_{D,DA}$ e as variáveis intervenientes do estudo
 FONTE: Elaboração própria

Tais aspectos da formação de estratégias podem estar associados ao grau de turbulência ambiental percebido pelas empresas. Os gráficos 20 e 21 demonstram as respostas

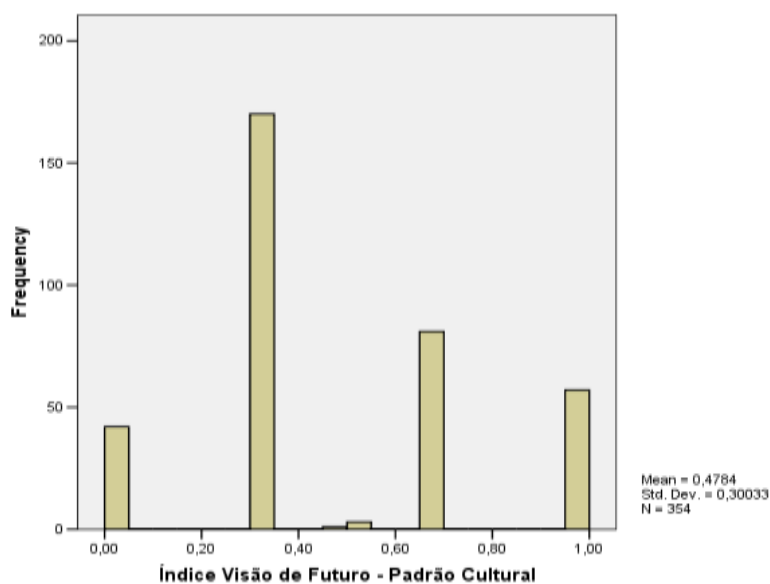
das afirmações concernentes a tal dinamismo. Construiu-se um indicador de turbulência baseado nas teorias de Ansoff (1990)¹¹. Este indicador “T” apresentou três patamares (alto, médio e baixo) os quais serão utilizados nas reflexões dos itens seguintes.



¹¹ Vale dizer que não se utilizou exatamente a forma de mensuração de turbulência proposta por Ansoff. Este autor adotou um formato de cálculo em que há uma medição de 1 a 5 e com extração de médias. O presente autor preferiu não utilizar a mesma regra de cálculo – apenas seus conceitos subjacentes – por entender que existiria uma falha em termos matemáticos: não é possível extrair-se médias de escalas qualitativas.



Inclusive diante de tal grau de modificação no ambiente, como as empresas têm tratado sua visão de futuro? O indicador I_{VF-PC} se mostrou como o histograma abaixo. A média desta medida foi 0,47 (não significativamente diferente de 0,5, como se viu no teste de hipóteses) e seu desvio padrão (δ) apresentou-se em exatos 0,3.



Os gráficos 23 e 24 representam as frequências de cada uma das questões que representam o indicador visão de futuro-padrões do passado.



O gráfico 23 mostra que apenas 13% discordam da afirmação de que há continuidade do passado nas estratégias da empresa.



Por fim, é preciso dizer que a equação de regressão deste indicador ofereceu os seguintes valores com erros em 0,04; 0,08 e 0,04.

$$\overline{IVF - PC} = 0,02 * (\text{número de funcionários}) - 0,06 * (\text{nível de turbulência}) + 0,4$$

Figura 43 – Regressão linear simplificada entre I_{PCVF} e as variáveis intervenientes do estudo

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 QUAL A CORRELAÇÃO ENTRE O PROCESSO E OS RESULTADOS?

Um dos problemas centrais de pesquisa desta tese refere-se às potenciais associações entre a configuração do processo estratégico e os resultados empresariais. Em particular, para esta tese, considera-se como “resultado empresarial” apenas a medida do crescimento do faturamento bruto anual medido entre os anos de 2006 e 2007. A síntese do resultado quanto a esta questão é que há fracas – porém significativas – correlações entre a utilização de métodos racionais (tratados aqui, ainda, *lato sensu*) e o sucesso empresarial. Apesar disso, verificou-se que muitas empresas obtiveram resultados positivos sem que utilizassem quaisquer métodos clássicos de estratégia.

Antes da demonstração de resultados, contudo, é preciso rápidos comentários sobre as técnicas estatísticas utilizadas. Utilizou-se - na maioria das vezes - a correlação não paramétrica por postos de Spearman (ρ). Este índice é uma medida de associação linear não paramétrica entre duas variáveis. Tal coeficiente é construído a partir da paridade entre os postos ordenados das variáveis. Tal técnica mede associações lineares. Assim, caso exista associação não-linear entre duas variáveis, ρ não apontará tal associação. O teste estatístico associado a ρ avalia se ele é significativamente diferente de zero, ou seja, se há correlação entre as variáveis observadas (não se tal associação é “forte” ou “fraca”) (BABBIE, 1999). Nas tabelas apresentadas nesta tese – diretamente extraídas do *software* SPSS – os valores de ρ significativos são apresentados com o sinal * ao lado do número.

Também se utilizam testes de diferenças entre médias. Estes testes comparam as médias de uma variável em “momentos” distintos, não fazendo, portanto, uma associação direta entre duas variáveis. A comparação entre médias faz um paralelo entre o que acontece

com uma variável avaliada em diferentes níveis de uma variável categorizadora ou interveniente (BABBIE, 1999).

A tabela a seguir (tabela 6) denota os valores de ρ entre os indicadores do modelo. Como dito, construiu-se um indicador que mediu as taxas de concordância sobre os temas pertinentes ao processo estratégico. Quanto mais próximo de 1 (um) for um indicador, mais aquela empresa se aproxima do processo estratégico dito como clássico, isto é, deliberado racional, apolítico etc. Na tabela 6 vê-se que a grande maioria dos indicadores possui correlações bivariadas entre si. Isto indica que todas as dimensões parecem derivar de um mesmo conjunto de elementos. Neste caso (mesmo sem comprovação empírica, pois este não era o objetivo do estudo), tais elementos devem ser oriundos da natureza humana em si. Os textos de Herbert Alexander Simon são seminais sobre tal tema: o ser humano possui uma racionalidade limitada, que não permite a apreensão completa das variáveis presentes no ambiente nem lhe confere total condição de avaliar as consequências de suas decisões. Assim, os executivos tendem a tomar caminhos *satisfatórios* não perfeitos (SIMON, 1979).

Outro elemento apresentado na tabela 6 refere-se à associação entre os indicadores e o crescimento do faturamento bruto anual das empresas entre os anos 2006 e 2007. Os valores de ρ estão na última coluna à direita da tabela. O indicador de deliberação-emergência não apresentou correlação significativa com tal crescimento. Isso parece indicar que cada empresa deve encontrar sua posição entre as estratégias totalmente deliberadas e totalmente emergentes. Visto de forma geral, a deliberação não se associa linearmente ao sucesso empresarial medido da forma como se propõe nesta tese. Entretanto, o indicador I_{D-E} demonstra a realidade de modo agregado (assim como os demais indicadores construídos neste texto). Isto significa que ele abarca as questões de deliberação e emergência sem

diferenciar suas variáveis subjacentes. Em poucos parágrafos adiante o leitor verá que mesmo que I_{D-E} não apresente correlação com o crescimento (Δ_{FB}) alguns de seus componentes possuem ρ diferentes de zero.

Tabela 6 – Correlações de Spearman entre os indicadores e o crescimento da empresa

			Correlations					
			Índice Deliberação - Emergência	Índice Apolítico - Político	Índice Racionalidade - Intuição	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Índice Discricionariedade - Determinismo Ambiental	Crescimento da empresa
Spearman's rho	Índice Deliberação - Emergência	Correlation Coefficient	1,000	,253**	,465**	,170**	,114*	,077
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,033	,153
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Apolítico - Político	Correlation Coefficient	,253**	1,000	,067	,211**	,072	,075
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,206	,000	,174	,166
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Racionalidade - Intuição	Correlation Coefficient	,465**	,067	1,000	,459**	,128*	,139*
		Sig. (2-tailed)	,000	,206	.	,000	,016	,010
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Correlation Coefficient	,170**	,211**	,459**	1,000	,150**	,103
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,005	,058
		N	354	354	354	354	354	342
	Índice Discricionariedade - Determinismo Ambiental	Correlation Coefficient	,114*	,072	,128*	,150**	1,000	,163**
		Sig. (2-tailed)	,033	,174	,016	,005	.	,003
		N	354	354	354	354	354	342
	Crescimento da empresa	Correlation Coefficient	,077	,075	,139*	,103	,163**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,153	,166	,010	,058	,003	.
		N	342	342	342	342	342	342

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A tabela 6 indica também que a racionalidade percebida pelos executivos e o grau de discricionariedade por eles apresentado são associados a Δ_{FB} . Assim, em tese, quanto maior a utilização de métodos racionais, maior a probabilidade de se ter uma empresa bem sucedida. A razão de chance – já demonstrada conceitualmente em item anterior – é de 49,61% para as empresas “racionais” e 40,63% para aquelas que não percebem o uso de elementos racionais na tomada de decisão (usando I_{RI}). Observada apenas a variável “analisamos racionalmente nosso ambiente de negócios” vê-se ainda maior probabilidade de crescimento do faturamento bruto: 49% entre as organizações que analisaram sistematicamente seu contexto externo vis-à-vis 30% entre aquelas que não o fizeram. A análise do ambiente de negócios, portanto, está associada a bons resultados empresariais. Isso ganha ainda maior notoriedade quando se

observa - tabela 7 - ρ em 0,12 (valor significativamente diferente de zero). A tabela a seguir indica cada uma das variáveis do estudo e os valores da correlação de Spearman com o Δ_{FB} .

A primeira variável perceptivelmente influente indica na tabela 7 é a existência de planejamento estratégico. Com $\rho = 0,15$ afirma-se que há correlação significativa entre as variáveis. O OR das empresas “planejadoras” é 49% contra 34% das “não planejadoras”. Assim, planejamento estratégico aumenta a chance de sucesso; mas obviamente não garante. A probabilidade de sucesso da empresa com o uso de planejamento estratégico aumenta quando a organização “tem objetivos bem definidos”. Nos casos que isso ocorreu a chance de sucesso aumentou para 50%. Dito de modo mais direto, os resultados da pesquisa indicam que o planejamento estratégico auxilia a empresa e tende a oferecer bons resultados, mas ele não pode existir sem outros elementos mais dinâmicos. O próprio Igor Ansoff, considerado o primeiro autor sobre planejamento estratégico, relativizou a importância de tal planejamento ao afirmar:

A experiência dos últimos trinta anos mostrou que o planejamento estratégico funciona muito mal, quando funciona, ao ser limitado à tomada analítica de decisões, sem o reconhecimento da grande influência exercida pela liderança, pela estrutura de poder e pela dinâmica da organização da empresa, tanto sobre as decisões quanto a sua implantação (ANSOFF, 1990)

Tabela7 – Correlação entre as questões e o crescimento da empresa

Questão	ρ com Δ_{FB}
Há Planejamento Estratégico formal	0,15*
Avaliamos alternativas	0,16*
O principal executivo determina as estratégias	-0,09
Temos objetivos bem definidos	0,16*
Avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios	0,12*
Para nos manter alinhados ao ambiente, mudamos nossa estratégia	0,01
Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens	-0,05
As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos	-0,10
Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o “tom” das estratégias	-0,07
As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação	-0,16*
As estratégias de nossa empresa são continuidade dos padrões de ação do passado	-0,03
Nossas estratégias refletem “o jeito que fazemos as coisas por aqui”	-0,09
Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente determina as direções	-0,19*
Não temos como influenciar nosso ambiente de negócios	-0,12*
A maioria das mudanças estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas	-0,13*

FONTE: Elaboração própria

Há outros fatores com significativa sensibilidade sobre Δ_{FB} . A avaliação de alternativas estratégicas e a definição de objetivos são exemplos de tais fatores. Como observado na tabela 7, as correlações de Spearman, para tais casos são, ambas, 0,16. O *Odds Ratio* da primeira apresentou-se com 48% para as empresas que determinam objetivos de forma clara e 45% entre as demais. Para a avaliação de alternativas, estes dados foram, respectivamente: 48% e 38%.

Há, entretanto, variáveis que diminuem a probabilidade de uma empresa obter sucesso (Δ_{FB} superior a 8% entre 2006 e 2007). São elas: “As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação” ($\rho=-0,16$), “Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente determina as direções” ($\rho=-0,19$), “Não temos como influenciar nosso ambiente de negócios” ($\rho=-0,12$) e “A maioria das mudanças estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas” ($\rho=-0,13$).

A análise de regressão da variável Δ_{FB} e cada uma das questões do estudo oferece os resultados da tabela a seguir. A segunda coluna em que há o coeficiente B é a mais relevante: indica o valor multiplicador da equação linear que se pode construir entre o crescimento do faturamento bruto e as variáveis da presente tese.

Tabela 8 – Análise de regressão entre Δ_{FB} e cada uma das variáveis do estudo

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	,072	,028		2,613	,009
	Há Planejamento Estratégico	,002	,004	,035	,437	,662
	Avaliamos alternativas	,003	,005	,043	,606	,545
	O principal executivo determina as estratégias	-,001	,003	-,032	-,520	,603
	Temos objetivos bem definidos	-,002	,004	-,032	-,422	,674
	Avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios	,006	,004	,108	1,554	,121
	Para nos manter alinhados ao ambiente, mudamos nossa estratégia	,002	,003	,043	,680	,497
	Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens	-7,8E-005	,003	-,002	-,027	,978
	As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos	-,004	,003	-,093	-1,404	,161
	Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o "tom" das estratégias	,006	,003	,160	2,141	,033
	As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação	-,008	,003	-,184	-2,656	,008
	As estratégias de nossa empresa são continuidade dos padrões de ação do passado	,003	,003	,079	1,148	,252
	Nossas estratégias refletem "o jeito que fazemos as coisas por aqui"	-,001	,003	-,020	-,303	,762
	Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente determina as direções	-,006	,003	-,145	-2,231	,026
	Não temos como influenciar nosso ambiente de negócios	,001	,003	,021	,339	,735
	A maioria das mudanças estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas	-,006	,003	-,139	-2,243	,026

a. Dependent Variable: Crescimento da empresa

FONTE: Elaboração própria

4.2.4 QUAL A ASSOCIAÇÃO ENTRE O PROCESSO E O AMBIENTE?

Esta seção visa a demonstrar os resultados do problema secundário de pesquisa 1. Nele, o pesquisador desejou diagnosticar a relação entre os diferentes níveis de turbulência ambiental e, assim, testar a hipótese de que os ambientes mais hostis ocasionariam modificações na forma através da qual as organizações industriais originam suas estratégias. Basicamente, esperava-se que em ambientes mais turbulentos o processo estratégico fosse mais emergente, incremental e descentralizado. Como se verá nos resultados, nem todos os valores obtidos conferem certeza a tais hipóteses. Porém, em ambientes mais turbulentos as empresas tendem a apresentar estratégias mais emergentes.

Entende-se por turbulência ambiental o grau de agitação em um ambiente de negócios. Segundo Ansoff (1990), um ambiente é turbulento quando há baixa familiaridade com os eventos, o mercado é complexo e há sensíveis dificuldades de se antever o futuro. Nesta tese mensurou-se o nível de turbulência ambiental de uma forma simples. Elaboraram-se duas questões em escala *Likert*: “Em nosso ramo de negócios, as mudanças são frequentes e exigem constante atualização” e “As “regras” do nosso mercado têm se mantido estáveis (sem grandes alterações tecnológicas e/ou de mercado)”. Com tais indagações, apresentou-se um indicador “T” cujos resultados são expostos no histograma abaixo. Como demonstrado em tal ilustração, identificaram-se três níveis de turbulência: alto (T=1), médio (T=0,5) e baixo (T=0).

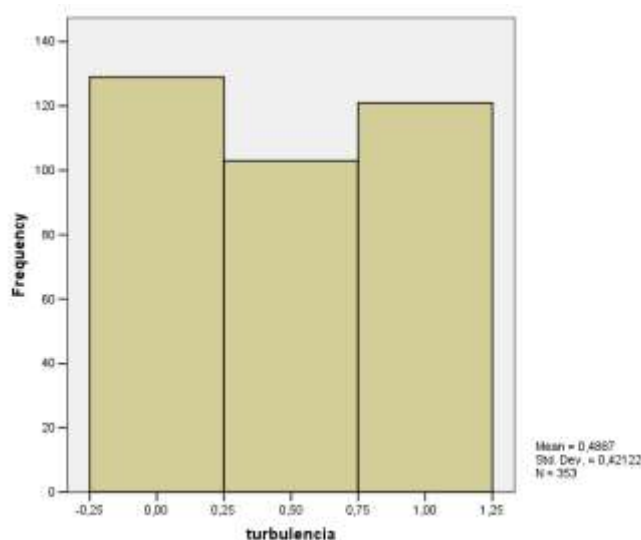


Gráfico 22- Histograma de I_{VF-PC}
 FONTE: Elaboração própria. N=354

A tabela abaixo demonstra os resultados mais gerais da pergunta de pesquisa que pode ser resumida em “Como a turbulência ambiental afeta o processo estratégico?” Quando considerados os indicadores agregados vê-se que as associações estatísticas lineares são muito sutis. Na verdade, estatisticamente os valores da última coluna à direita da tabela 9 não são considerados estatisticamente diferentes de zero. Como se vê, $\rho(I_{D-E})=-0,056$, $\rho(I_{A-P})=-0,08$, $\rho(I_{R-I})=0,015$, $\rho(I_{VF-PC})=0,063$ e $\rho(I_{DA-D})=-0,42$. Assim, quando considerados agregadamente, os indicadores não manifestam correlações com T; exceto, como se observa mais abaixo I_{D-E} a uma significância considerada válida para uma ciência social.

Tabela 9 – Correlação entre os indicadores e o nível de turbulência ambiental

			Correlations					
			Índice Deliberação - Emergência	Índice Apolítico - Político	Índice Racionalidade de - Intuição	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Índice Discricionand ade - Determinismo Ambiental	turbulencia
Spearman's rho	Índice Deliberação - Emergência	Correlation Coefficient	1,000	,253**	,465**	,170**	,114*	-,056
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,033	,296
		N	354	354	354	354	354	353
	Índice Apolítico - Político	Correlation Coefficient	,253**	1,000	,067	,211**	,072	-,084
		Sig. (2-tailed)	,000		,206	,000	,174	,115
		N	354	354	354	354	354	353
	Índice Racionalidade - Intuição	Correlation Coefficient	,465**	,067	1,000	,459**	,128*	,015
		Sig. (2-tailed)	,000	,206		,000	,016	,775
		N	354	354	354	354	354	353
	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Correlation Coefficient	,170**	,211**	,459**	1,000	,150**	,063
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,005	,241
		N	354	354	354	354	354	353
	Índice Discricionandade - Determinismo Ambiental	Correlation Coefficient	,114*	,072	,128*	,150**	1,000	-,042
		Sig. (2-tailed)	,033	,174	,016	,005		,430
		N	354	354	354	354	354	353
	turbulencia	Correlation Coefficient	-,056	-,084	,015	,063	-,042	1,000
		Sig. (2-tailed)	,296	,115	,775	,241	,430	
		N	353	353	353	353	353	353

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A correlação de Spearman - como já explanado - mede a associação linear entre duas variáveis. Outra maneira de identificar se existem diferenças entre duas circunstâncias é testar a diferença entre as médias de duas variáveis. Tais resultados são os expostos na tabela 10 abaixo. Ela mostra o teste de significância de Monte Carlo na quarta linha. Seus valores denotam o grau de significância que poderia se esperar ao afirmar que existem diferenças entre as médias. Assim, se sig=0,05, pode-se afirmar que as variáveis são significativas a 5% de erro. Como visto na tabela abaixo, ao contrário do apresentado pelo ρ de Spearman, é possível encontrar algumas diferenças a um nível de significância considerável para o tema.

Tabela 10– Teste de diferença entre médias dos indicadores para os diferentes níveis de turbulência

Test Statistics ^{b,c}						
	Índice Deliberação - Emergência	Índice Apolítico - Político	Índice Racionalidade - Intuição	Índice Visão de Futuro - Padrão Cultural	Índice Discricionariedade - Determinismo Ambiental	
Chi-Square	3,933	2,603	1,684	1,941	,707	
df	2	2	2	2	2	
Asymp. Sig.	,140	,272	,431	,379	,702	
Monte Carlo Sig.	,141 ^a	,272 ^a	,432 ^a	,380 ^a	,698 ^a	
Sig. 99% Confidence Interval	Lower Bound	,132	,260	,419	,367	,686
	Upper Bound	,150	,283	,444	,392	,709

a. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
b. Kruskal Wallis Test
c. Grouping Variable: turb_2

FONTE: Elaboração própria

Como mostra a tabela 10, apenas em I_{D-E} é que se pode considerar a significância de Monte Carlo como significativa. Mesmo assim, só é possível identificar alguma associação entre estas variáveis com 14,1% de confiança. Por se tratar de um tema complexo, o autor entende tal valor como relevante. Assim, as empresas tendem, ao enfrentar ambientes mais turbulentos (disruptivos, imprevisíveis e complexos), a desenvolver estratégias de modo mais emergente¹². Contudo, tal diferença é tênue, pois o valor de ρ se mostrou não diferente de zero. Neste estudo sempre se espera valor de correlação baixo. Isto porque o assunto escolhido é de natureza social e complexa. Outras variáveis parecem influenciar o fator deliberação-emergência. Tal exposição de análises já foi desenvolvida em item anterior.

Como se tem feito até o momento, agora se explora cada uma das variáveis da pesquisa. A discussão precedente objetivou estudar a associação entre a turbulência ambiental e os indicadores agregados. Abaixo se demonstra o teste de diferença entre médias entre a existência de planejamento estratégico (PE) e os níveis de turbulência de 0 a 1.

¹² Na verdade, o teste de diferença entre médias não mostra “para que lado” está a diferença, apenas se ela existe ou não. Porém, como ρ tem valor negativo, pode-se afirmar “o lado” da diferença. Neste caso, mostrando estratégias sutilmente mais emergentes.

Tabelas 11 e 12 – Teste de diferença entre médias entre a existência de PE e a turbulência

		Há Planejamento Estratégico				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	3,9%	9,3%	,8%	39,5%	46,5%
	Médio	5,9%	2,0%	,0%	41,2%	51,0%
	Alto	5,0%	9,2%	,0%	38,3%	47,5%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	7,949 ^a	8	,438	,438 ^a	,423	,448			
Likelihood Ratio	9,650	8	,290	,298 ^b	,286	,310			
Fisher's Exact Test	8,729			,327 ^b	,315	,339			
Linear-by-Linear Association	,006 ^c	1	,940	,952 ^b	,947	,958	,483 ^b	,471	,496
N of Valid Cases	351								

^a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

^b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1556559737.

^c. The standardized statistic is -,075.

FONTE: Elaboração própria

Como demonstrado acima, a presença de planejamento estratégico é muito tenuamente associada à turbulência. Neste caso, apenas com 32,7% de erro (veja teste exato de Fischer na quinta coluna¹³) pode-se afirmar que em ambientes turbulentos há menor incidência de PE. Note que 5% dos respondentes atuantes em ambientes com T=1 (alto) discordaram totalmente com a existência de PE contra 3,9% dos com T=0,5 (baixo).

Analogamente, vê-se na tabela 12 que a avaliação cuidadosa de alternativas estratégicas também é muito tenuamente mais comum entre as empresas atuantes em ambientes de baixa mutação: 0,139 no teste exato de Fischer.

¹³ O teste exato de Fischer mostra o erro do tipo I, isto é de se aceitar uma hipótese sem que a mesma seja válida. Assim, quanto menor for seu valor, menor será o potencial erro cometido.

Tabelas 13 e 14 – Teste de diferença entre médias entre a existência de avaliação de alternativas e a turbulência

		Avaliamos alternativas				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	,0%	3,9%	,0%	35,2%	60,9%
	Médio	1,0%	3,9%	2,0%	25,5%	67,6%
	Alto	3,3%	6,6%	,0%	29,8%	60,3%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,388 ^a	8	,099	,079 ^b	,072	,086			
Likelihood Ratio	14,412	8	,072	,092 ^b	,084	,099			
Fisher's Exact Test	10,795			,139 ^b	,130	,148			
Linear-by-Linear Association	2,137 ^c	1	,144	,147 ^b	,137	,156	,074 ^b	,067	,081
N of Valid Cases	351								

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 484067124.

c. The standardized statistic is -1,462.

FONTE: Elaboração própria

Como demonstrado abaixo, uma das correlações mais marcantes encontradas neste item refere-se à associação entre a assertiva “O principal executivo determina nossa estratégia” e os níveis de turbulência. Ao que parece, a um erro de apenas 1,9%, pode-se afirmar que os executivos centralizam mais suas decisões em ambientes menos hostis. Tanto os percentuais da tabela 15 quanto os testes da tabela 16 denotam tal fenômeno. Além disso, ρ de Spearman é de -0,134, valor considerado aqui como relevante.

Uma explicação para tal associação parece morar no fato que, em ambientes turbulentos, as empresas precisam desenvolver estruturas mais orgânicas e, portanto, menos centralizadas. Nos mercados mais estáveis os executivos parecem poder “ter tudo em suas mentes”. A tabela 17 mostra os resíduos baseando nos valores esperados.

Tabelas 15 e 16 – Diferença entre médias entre a centralização da tomada de decisão e a turbulência

		O principal executivo determina as estratégias				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	6,2%	15,5%	3,9%	41,9%	32,6%
	Médio	7,8%	16,7%	1,0%	48,0%	26,5%
	Alto	21,0%	16,0%	2,5%	34,5%	26,1%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	18,983 ^a	8	,015	,013 ^a	,010	,016			
Likelihood Ratio	18,341	8	,019	,025 ^b	,021	,029			
Fisher's Exact Test	17,598			,019 ^b	,018	,023			
Linear-by-Linear Association	8,457 ^c	1	,004	,003 ^b	,002	,004	,001 ^b	,000	,002
N of Valid Cases	350								

^a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,62.

^b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 508741944.

^c. The standardized statistic is -2,908.

FONTE: Elaboração própria

Tabela 17 – Resíduos para “o principal executivos determina as estratégias”

O principal executivo determina as estratégias * turbulencia Crosstabulation

			turbulencia			Total
			Baixo	Médio	Alto	
O principal executivo determina as estratégias	Discordo Plenamente	Count	8	8	25	41
		Std. Residual	-1,8	-1,1	3,0	
	Discordo Parcialmente	Count	20	17	19	56
		Std. Residual	-,1	,2	,0	
	Sou Neutro	Count	5	1	3	9
		Std. Residual	,9	-1,0	,0	
	Concordo Parcialmente	Count	54	49	41	144
		Std. Residual	,1	1,1	-1,1	
	Concordo Plenamente	Count	42	27	31	100
		Std. Residual	,8	-,4	-,5	
Total	Count	129	102	119	350	

FONTE: Elaboração própria

De maneira similar às análises anteriores, vêem-se nas tabelas seguintes os seguintes resultados: (1) A definição de objetivos estratégicos claros não guarda associação com o nível de turbulência do ambiente (teste de Fischer em 0,94); (2) Apenas com um erro muito alto em 27,5% pode-se asseverar que as empresas “mudam as estratégias conforme o ambiente” mais em contextos mais turbulentos do que nos brandos; (3) muito similarmente, vê-se que a experimentação de novas abordagens não ocorre mais em ambientes turbulentos que nos demais.

Tabelas 18-19 – Resíduos com base nos valores esperados para “temos objetivos bem definidos”

		Temos objetivos bem definidos				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	4,7%	14,8%	2,3%	39,1%	39,1%
	Médio	3,9%	8,7%	1,9%	44,7%	40,8%
	Alto	5,8%	12,5%	1,7%	41,7%	38,3%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,853 ^a	8	,943	,948 ^b	,942	,954			
Likelihood Ratio	2,922	8	,939	,947 ^b	,941	,953			
Fisher's Exact Test	3,028			,943 ^b	,937	,949			
Linear-by-Linear Association	,010 ^c	1	,919	,934 ^b	,928	,941	,471 ^b	,458	,484
N of Valid Cases	351								

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 257291219.

c. The standardized statistic is ,102.

FONTE: Elaboração própria

Tabelas 20-21 – Diferença entre médias “para nos manter alinhados, mudamos nossa estratégia” e a turbulência ambiental

		Para nos manter alinhados ao ambiente, mudamos nossa estratégia				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	3,9%	9,4%	2,4%	53,5%	30,7%
	Médio	1,9%	7,8%	3,9%	45,6%	40,8%
	Alto	5,0%	10,0%	3,3%	36,7%	45,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	9,508 ^a	8	,301	,301 ^b	,289	,313			
Likelihood Ratio	9,787	8	,260	,310 ^b	,298	,322			
Fisher's Exact Test	9,687			,275 ^b	,263	,288			
Linear-by-Linear Association	,473 ^c	1	,492	,506 ^b	,493	,519	,255 ^b	,244	,268
N of Valid Cases	350								

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,24.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1451419960.

c. The standardized statistic is ,688.

FONTE: Elaboração própria

Tabelas 22-23 – Diferença entre médias entre “desenvolvemos as estratégias (...) de novas abordagens” e a turbulência ambiental

		Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens				
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
turbulencia	Baixo	8,2%	13,9%	13,1%	50,0%	14,8%
	Médio	14,3%	14,3%	6,1%	39,8%	25,5%
	Alto	8,8%	16,8%	8,0%	46,9%	19,5%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	10,330 ^a	8	,243	,252 ^b	,241	,264			
Likelihood Ratio	10,133	8	,256	,270 ^b	,264	,288			
Fisher's Exact Test	9,954			,273 ^b	,261	,284			
Linear-by-Linear Association	,017 ^c	1	,898	,915 ^b	,907	,922	,452 ^b	,439	,465
N of Valid Cases	333								

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,12.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1066061003.

c. The standardized statistic is ,129.

FONTE: Elaboração própria

4.2.5 O TAMANHO ESTÁ ASSOCIADO AO PROCESSO?

Muito tem se dito a cerca do fato de que o porte de uma empresa é determinante para muitos de seus componentes de gestão. Em particular, é corrente na literatura discussões sobre como as pequenas empresas formam suas estratégias de negócios. Também se debate muito sobre como tais organizações de menor porte *deveriam* deliberar sua atuação de longo prazo diante do ambiente. No extremo oposto, também se discute intensamente os mecanismos do processo estratégico nas corporações de maior porte. Autores tais como Kanter (1989) advogam pela necessidade de maior flexibilidade nas decisões das grandes empresas.

O presente item visa a oferecer uma contribuição a este debate. Basendo-se nas mesmas questões do instrumento, utilizou-se como variável interveniente o porte das empresas. Neste quesito, utilizou-se a seguinte classificação: (1) Microempresa: até 10 colaboradores; (2) Pequena Empresa: Entre 11 e 99 colaboradores; (3) Média Empresa: entre 100 e 500 e (4) Grande Empresa: mais de 500 empregados. Note que, para a finalidade deste estudo, pediu-se ao respondente indicar apenas o número de colaboradores diretos de sua empresa e, também, contabilizar apenas sua operação brasileira. Nos resultados, por vezes foi interessante analisar o número total de funcionários e em outras ocasiões achou-se melhor classificar as empresas conforme os itens (1) a (4) acima.

A síntese das respostas à questão apresentada neste item é que há diferenças significativas (não nulas) no processo estratégico quando consideramos o porte corporativo. Tamanho, aqui, importa (veja a já apresentada tabela 1 no item 4.2.1). Abaixo se debate tais discrepâncias de comportamento. É preciso dizer, contudo, que os testes estatísticos utilizados não mostraram grandes divergências entre as empresas de diferentes tamanhos. Ao que

parece, além do porte, o processo estratégico deve ser explicado por um conjunto amplo de variáveis: perfil pessoal dos executivos, histórico particular de uma dada empresa, características dos consumidores etc. Não se analisa aqui tais elementos, apenas se acredita na sua relevância sem comprovação empírica.

Outra constatação interessante, já presente na tabela 24, é que o indicador de deliberação-emergência está associado ao tamanho considerando o número de funcionários ($\rho=147$), mas não guarda tal correlação com o porte medido pelo faturamento bruto ($\rho=0,035$, não considerado diferente de zero). Veja tabela 24 para valores e a tabela 25 para o teste estatístico da diferença entre médias. Neste último quesito vê-se que é possível afirmar que I_{D-E} tem médias diferentes conforme o tamanho da empresa com um erro de apenas 1% (significância de Monte Carlo). É interessante o fato de que o processo da estratégia está ligado às questões organizacionais; nem tanto ao faturamento bruto da empresa.

Tabela 24 – Índice de correlação de Spearman e Kendall entre o I_{D-E} e o porte da empresa

			Correlations		
			Índice Deliberação - Emergência	Classificação por Tamanho	Faixa de Faturamento
Kendall's tau_b	Índice Deliberação - Emergência	Correlation Coefficient	1,000	,121**	,029
		Sig. (2-tailed)	.	,007	,480
		N	353	353	344
	Classificação por Tamanho	Correlation Coefficient	,121**	1,000	,605**
		Sig. (2-tailed)	,007	.	,000
		N	353	353	344
	Faixa de Faturamento	Correlation Coefficient	,029	,605**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,480	,000	.
		N	344	344	344
Spearman's rho	Índice Deliberação - Emergência	Correlation Coefficient	1,000	,147**	,035
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,518
		N	353	353	344
	Classificação por Tamanho	Correlation Coefficient	,147**	1,000	,702**
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,000
		N	353	353	344
	Faixa de Faturamento	Correlation Coefficient	,035	,702**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,518	,000	.
		N	344	344	344

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

FONTE: Elaboração própria

Tabela 25 – Teste de diferença entre médias para I_{D-E} e o tamanho empresarial

			Índice Deliberação - Emergência
Chi-Square			10,939
df			3
Asymp. Sig.			,012
Monte Carlo	Sig.		,010 ^a
Sig.	99% Confidence	Lower Bound	,008
	Interval	Upper Bound	,013

a. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.

b. Kruskal Wallis Test

c. Grouping Variable: Classificação por Tamanho

FONTE: Elaboração própria

Veja abaixo a “localização” dos resíduos com base nos valores esperados para cada variável. Pelo visto, os valores de I_{D-E} variam notadamente no pólo das microempresas (2,9 mais do que o esperado no nível mais baixo do indicador). Nesta tabela, quanto maior (positivo ou negativo) o valor de “*Std. Residual*” mais se tem a explicação das diferenças entre as médias. Assim, os valores para I_{D-E} seriam estatisticamente esperados bem maiores (note os valores -1,5 e -2,0).

Tabela 26 – Resíduos para ID-E e o tamanho empresarial

Índice Deliberação - Emergência * Classificação por Tamanho Crosstabulation

		Classificação por Tamanho				Total	
		Microemp resa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa		
Índice Deliberação - Emergência	.17	Count	6	6	0	0	12
		Std. Residual	2,9	1,2	-1,5	-2,0	
	.33	Count	4	6	6	5	21
		Std. Residual	,3	-,2	,8	-,7	
	.40	Count	1	1	0	0	2
		Std. Residual	1,2	,5	-,6	-,8	
	.50	Count	16	29	13	27	85
		Std. Residual	,5	,5	-,9	-,2	
	.60	Count	1	2	1	4	8
		Std. Residual	-,3	-,3	-,5	,8	
	.67	Count	23	48	30	60	161
		Std. Residual	-,7	-,2	-,3	1,0	
	.75	Count	0	0	0	2	2
		Std. Residual	-,8	-,8	-,6	1,7	
	.80	Count	2	1	4	1	8
		Std. Residual	,6	-,9	1,9	-1,0	
	.83	Count	3	12	15	13	43
		Std. Residual	-1,5	-,4	2,2	-,3	
	1,00	Count	2	4	1	4	11
		Std. Residual	,1	,3	-,8	,2	
Total		Count	58	109	70	116	353

FONTE: Elaboração própria

Visando a demonstrar os resultados completos, a tabela 27 indica os percentuais do estudo – no que tange deliberação–emergência – entre as micro, pequenas, médias e grandes empresas. Vê-se que as microempresas concordaram menos com a afirmativa de “avaliação de alternativas” (58,6% contra 64 % das grandes), mas manifestaram maior concordância quanto à existência de planejamento estratégico quando comparadas às firmas entre 11 e 99 colaboradores. Este último fato parece denotar a presença dos chamados “*business plans*” nas microempresas. O apoio de organizações tais como Sebrae e a forte divulgação desta ferramenta de gestão (até em programas de TV) são causas sugeridas para tal presença.

Quando se observa apenas as grandes empresas, notam-se algumas diferenças quanto às origens preponderantes de seus capitais. A presente pesquisa também classificou as empresas em multinacionais (aqui entendidas como aquelas cuja origem majoritária do capital é estrangeira) e nacionais. 61,7% das grandes empresas multinacionais afirmaram possuir processos estruturados de PE enquanto 57,4% das brasileiras disseram o mesmo. O teste χ^2

demonstrou significância em 0,11 entre as variáveis “existência de PE” e “origem do capital” no subgrupo de empresas com mais de 500 colaboradores. A cultura racionalista anglosaxã e a longevidade da estabilização econômica nos países desenvolvidos são possíveis causas para tal fenômeno¹⁴. O grau de avaliação de alternativas não apresentou diferenças significativas quanto à origem do capital (significância do teste $\chi^2 = 0,4$, o que seria um erro demasiado).

Tabela 27 – Frequências encontradas nas questões relativas a I_{D-E}

	Avaliamos alternativas		Há Planejamento Estratégico		O principal executivo determina as estratégias		Temos objetivos bem definidos		Para nos manter alinhados ao ambiente, mudamos nossa estratégia		Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens	
	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente	Discordo Plenamente	Concordo Plenamente
Microempresa	3,45%	58,62%	5,17%	46,55%	15,52%	25,86%	7,02%	33,33%	1,72%	41,38%	5,45%	30,91%
Pequena Empresa	2,75%	60,55%	5,50%	37,61%	11,93%	33,94%	6,42%	33,94%	5,50%	40,37%	12,38%	18,10%
Média Empresa	0,00%	67,14%	2,90%	47,83%	11,43%	31,43%	4,29%	32,86%	2,90%	37,68%	9,23%	12,31%
Grande Empresa	0,00%	64,04%	5,22%	59,13%	9,73%	23,01%	2,61%	51,30%	3,51%	35,96%	11,11%	19,44%

FONTE: Elaboração própria

A tabela 27 também demonstra que o grau de centralização das decisões estratégicas é mais intenso nas pequenas e médias empresas – mais ainda que nas microempresas. O nível de centralização apresenta-se, portanto, como menor das empresas com até 10 funcionários e, no extremo oposto, naquelas com mais de 500 colaboradores. Esperava-se que os as microempresas tivessem maior grau de centralização. Considerando a inexistência de erros não amostrais, acredita-se que o microempresário está, ao contrário do que o bom senso

¹⁴ Não se desenvolveu a mesma análise de origem de capital nas empresas de porte menor porque a grande maioria das organizações com menos de 500 funcionários é formada por empresas nacionais.

afirma, dividindo a tarefa - provavelmente com sócios e/ou familiares - de definir os rumos de sua empresa.

Quanto às grandes organizações já se espera tal grau de descentralização – ao menos como tal construto foi medido nesta tese. Tais corporações possuem muitos níveis hierárquicos e convivem com uma complexidade interna (veja figura 6 do item 2.1) que demandam maior delegação. Mesmo assim, um quarto destas empresas demonstrou ter suas decisões de cunho estratégico definidas pelo principal executivo. Entre tais corporações de grande porte, as multinacionais se mostraram mais centralizadoras (79% de concordância) do que as nacionais (67%). O teste χ^2 para tal elemento ocasionou significância em 0,17 (número considerado aqui como baixo e, portanto, significativo).

A definição de objetivos estratégicos se mostrou em dois patamares: as empresas com até 500 colaboradores e as demais (com mais do que este valor). As grandes empresas parecem ter, efetivamente, mais claramente a definição de objetivos estratégicos (51% contra aproximadamente 33% das empresas menores, veja tabela 27).

Por fim, para terminar a análise da dimensão deliberação-emergência no tocante ao tamanho empresarial, viu-se que o grau de incrementalismo (manifestado pelas duas últimas variáveis presentes na tabela 27) se mostrou mais presente nas microempresas. Percebe-se isso ao observar que cerca de 30% das empresas com até 10 colaboradores concordaram plenamente com a fluência de “novas abordagens”. A mistura do espírito empreendedor destas empresas somado à tipicamente baixa racionalidade parece explicar este fenômeno.

As tabelas abaixo (28 e 29) denotam que é possível afirmar, com 5,5% de erro, que as empresas têm presença de planejamento estratégico em diferentes níveis a depender do tamanho em número de funcionários. Pela tabela de resíduos notou-se que na grande empresa é de fato mais fácil de se encontrar processos formais de planejamento a longo prazo (veja o valor de resíduo em +1,7 em “concordo totalmente” e -1,8 em “discordo parcialmente”).

Tabela 28 e 29 – Diferença entre médias sobre a presença de planejamento estratégico e resíduos

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	19,510 ^a	12	,077	,057 ^b	,051	,063			
Likelihood Ratio	19,276	12	,082	,071 ^b	,064	,078			
Fisher's Exact Test	18,999			,055 ^b	,049	,060			
Linear-by-Linear Association	5,473 ^c	1	,019	,020 ^b	,016	,023	,009 ^b	,007	,012
N of Valid Cases	351								

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 677935123.

c. The standardized statistic is 2,339.

			Ha Planejamento Estratégico					Total
			Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente	
Classificação por Tamanho	Microempresa	Count	3	5	0	23	27	58
		Std. Residual	,1	,4	-,4	,0	-,2	
	Pequena Empresa	Count	6	13	0	49	41	109
		Std. Residual	,3	1,9	-,6	,9	-1,6	
	Média Empresa	Count	2	4	1	29	33	69
		Std. Residual	-,7	-,4	1,8	,3	,0	
	Grande Empresa	Count	6	3	0	38	68	115
		Std. Residual	,2	-1,8	-,6	-1,1	1,7	
Total		Count	17	25	1	139	169	351

FONTE: Elaboração própria

As tabelas 30 e 31 ilustram que, surpreendentemente, não há diferenças significativas na centralização das decisões estratégicas quando se compara os diferentes portes de empresa. As tabelas 32 e 33, em contrapartida, mostra que as organizações de menor porte manifestaram não possuir tão intensamente objetivos estratégicos quando se compara com as empresas maiores.

Tabela 30 e 31 – Diferença entre médias sobre centralização das decisões e seus resíduos

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	8,361 ^a	12	,756	,757 ^b	,746	,768			
Likelihood Ratio	8,356	12	,757	,767 ^b	,777	,798			
Fisher's Exact Test	8,785			,710 ^b	,699	,722			
Linear-by-Linear Association	,515 ^c	1	,473	,485 ^b	,472	,488	,241 ^b	,230	,252
N of Valid Cases	350								

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,49.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 677935123.

c. The standardized statistic is ,718.

Crosstab								
		O principal executivo determina as estratégias					Total	
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente		
Classificação por Tamanho	Microempresa	Count	9	10	2	22	15	56
		Std. Residual	,8	,2	,4	-,4	-,4	
	Pequena Empresa	Count	13	19	3	37	37	109
		Std. Residual	,1	,4	,1	-1,2	1,0	
	Média Empresa	Count	8	9	2	29	22	70
		Std. Residual	-,1	-,7	,1	,0	,4	
	Grande Empresa	Count	11	18	2	56	26	113
		Std. Residual	-,6	,0	-,5	1,4	-1,1	
Total	Count	41	56	9	144	100	350	

FONTE: Elaboração própria

Tabela 32 e 33 – Diferença entre médias sobre definição de objetivos e seus resíduos

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	21,625 ^a	12	,042	,040 ^b	,035	,045			
Likelihood Ratio	20,766	12	,054	,076 ^b	,069	,082			
Fisher's Exact Test	20,786			,036 ^b	,031	,040			
Linear-by-Linear Association	5,411 ^b	1	,020	,019 ^b	,015	,022	,009 ^b	,007	,012
N of Valid Cases	351								

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 677935123.

c. The standardized statistic is 2,326.

Crosstab								
		Temos objetivos bem definidos					Total	
		Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Sou Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente		
Classificação por Tamanho	Microempresa	Count	4	10	3	21	19	57
		Std. Residual	,7	1,1	1,7	-,8	-,7	
	Pequena Empresa	Count	7	11	2	52	37	109
		Std. Residual	,7	-,8	-,1	1,0	-,9	
	Média Empresa	Count	3	6	1	37	23	70
		Std. Residual	-,2	-,9	-,3	1,5	-,9	
	Grande Empresa	Count	3	16	1	38	59	115
		Std. Residual	-1,1	,5	-,9	-1,7	2,1	
Total	Count	17	43	7	146	138	351	

FONTE: Elaboração própria

4.3 ESTUDO DE CASO

A apresentação do item anterior referiu-se à fase *survey*. O presente visa a expor o estudo de caso. O pesquisador achou conveniente o uso desta abordagem porque: (1) considera ser necessário superar a dicotomia “quali-quanti” e (2) entende como importante complementar os achados da primeira etapa com “*insights*” mais qualitativos. Em síntese, procura-se responder à pergunta: Como se dá em mais detalhes a configuração das dimensões citadas nesta tese? Mais uma vez, utiliza-se tal arcabouço conceitual para compreender o processo da estratégia.

O objetivo deste estudo é descrever a forma através da qual foram criadas as estratégias competitivas em uma empresa ao longo dos anos de 2004 a 2007. A unidade de análise deste estudo de caso é “o processo de formação de estratégias competitivas”. Esta definição seguiu as configurações típicas de um estudo de caso holístico (YIN,1984) e relaciona-se diretamente às questões de pesquisa propostas.

O estudo de caso foi conduzido através de entrevistas com os executivos e com o grupo de consultores que acompanhou tal empresa entre os anos 2004 e 2007. Desenvolveu-se uma análise de conteúdo das entrevistas através de um dicionário de sinônimos com base nas cinco dimensões do modelo conceitual. Com este dicionário pôde-se avaliar o número de vezes que cada palavra de cada pólo do módulo apareceu. A partir de tal análise construiu-se o indicador η que representa o percentual dos pólos de cada dimensão (emergência, discricionariedade etc.). O item abaixo resume as constatações desta fase do trabalho de campo.

4.3.1 RESUMO DAS CONSTATAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

O quadro abaixo resume os achados desta última etapa do trabalho de campo.

Quadro 10 – Resumo dos resultados do estudo de caso

Problemas de Pesquisa	Respostas e explicações resumidas	Evidências Empíricas	
PCP1) Como são formadas as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo?	Os executivos enxergam os processos como deliberados. Neste ponto, depende do executivo que toma decisão. O executivo principal mostrou um estilo racional. O estudo de caso revelou também baixa discricionariedade, mas com ações criativas a empresa estudada pôde superar as pressões ambientais. Percebeu-se grande ênfase nas questões políticas notadamente em razão da estrutura familiar. Os empreendedores tiveram foco no futuro.	$\eta_E^{15} = 0,4$ $\eta_R = 0,5$ $\eta_A = 0,26$ $\eta_D = 0,41$ $\eta_{VF} = 0,55$	$\eta_D = 0,6$ $\eta_I = 0,5$ $\eta_P = 0,74$ $\eta_{DA} = 0,59$ $\eta_{PC} = 0,45$
PCP2) Qual a correlação entre a configuração mencionada em PCP1 e o crescimento do faturamento bruto anual das empresas?	A análise documental demonstrou que a adoção de deliberação associada à emergência oferece resultados. O uso de técnicas racionais auxiliou, mas não se excluiu forte dose de “feeling”. Quando a empresa se tornou menos dependente do ambiente obteve melhores resultados em Δ_{FB} . A inserção de regras de governança transparentes associou-se a mais Δ_{FB} . Articular mudanças foi indicado como um fator associado ao crescimento da empresa.	Declarações dos entrevistados tais como as seguintes: - “Nós temos dois tipos de estratégias: as de médio e longo prazo são formais; as de curto prazo são de oportunidade”. - “Nós começamos o planejamento de longo prazo em 2004, 2005, que nos está “dando trabalho” - no bom sentido - até hoje” Documentos como os resultados dos exercícios entre os anos 2002 e 2007.	
PSP1) Qual a correlação entre o nível de turbulência ambiental e as dimensões do modelo conceitual?	Quando o ambiente se tornou mais turbulento nas décadas de 90 e 2000, utilizou-se mais deliberação. Para as demais dimensões não se verificaram associação.	Depoimentos dos executivos e consultores tais como: - “Quando começamos não tínhamos planejamento nenhum, nem visão correta do mercado; as coisas foram sendo feitas, encontrando obstáculos e tentando derrubá-los ou contorná-los (...) aí veio a crise e precisamos parar para pensar”.	
PSP2) Qual a correlação entre o elemento organizacional escolhido (tamanho) e as dimensões do modelo?	Quando a empresa Alfa era menor, seus processos eram mais emergentes. Porém, não foi o tamanho da empresa que influenciou o nível de racionalidade, mas a troca do executivo principal. As maiores concorrentes da empresa Alfa se mostraram menos influenciáveis pelo ambiente. O grau de influência das questões políticas se alterou com a profissionalização da governança.	Depoimentos dos executivos e consultores tais como: - “A partir de 2004, sentimos a necessidade de formalizar, planejar [...] porque [com o Plano Real] a empresa sofreu um grande golpe [...]”	

FONTE: Elaboração própria

¹⁵ Estes indicadores η , como explicado posteriormente, representam os percentuais de cada pólo das dimensões analisadas à luz da análise de conteúdo. Assim, η_E significa o percentual de menções a processos emergentes, η_R para decisões racionais etc.

4.3.2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA “ALFA”

Este item sintetiza as características organizacionais da empresa Alfa. Aqui, apresenta-se a estrutura da empresa, características de seu mercado, formatação dos produtos etc. Mesmo que tais não sejam o foco do trabalho, é preciso situar o leitor nestes elementos para que os resultados do estudo de caso sejam compreendidos. Começa-se pelo histórico da empresa.

4.3.2.1 HISTÓRICO

Fundada em 1973, a Alfa Brinquedos era - momento da escrita desta tese - uma empresa de médio porte situada em um *cluster*¹⁶ brinquedista no interior do estado de São Paulo. Trata-se de uma empresa de base familiar, com as características comuns à maioria das organizações deste tipo. Os proprietários entraram no ramo de brinquedos sem experiência anterior e por meio de uma tentativa de abrir uma empresa “de plásticos”. Durante os primeiros dois anos (1973-1974), produziam frascos para água sanitária, shampoos etc.

Visando ao sustento da família o empreendedor Sr. Araújo¹⁷ e seu filho, Sr. Nelson Araújo, fecharam seu escritório de contabilidade para abrir esta empresa. Era início dos anos 1970, o Brasil passava por uma fase de otimismo econômico e forte nacionalismo. Apesar disso, não era fácil obter-se emprego formal em uma cidade com, à época, menos de 10 mil habitantes. As saídas para tal situação seriam o empreendedorismo ou o êxodo da cidade.

¹⁶ Chama-se de *Cluster* um conjunto de empresas do mesmo ramo de atividades localizadas em uma estreita faixa geográfica. Assim, no estado de São Paulo, em 2008, existem diversos *Clusters* tais como o calçadista em Franca, bijouterias em Limeira, Cana de Açúcar em Ribeirão Preto etc.

¹⁷ Assim como a própria marca da empresa e de seus produtos, o nome dos personagens serão trocados para garantir o sigilo. Tais disfarces, contudo, não impactará nos resultados da tese.

Neste período de crescimento econômico, entretanto, havia grande tendência para o empreendedorismo. Além disso, a busca por emprego não estava entre as opções, uma vez que Sr. Araújo já havia trabalhado por anos na receita federal e não pretendia voltar a atividade.

Assim começou esta iniciativa empresarial da família Araújo e que levou a construção da Alfa Brinquedos. Fechado o escritório de contabilidade, compraram algumas máquinas injetoras de plásticos e começaram a fazer serviços por encomenda. Também de forma emergente, notaram oportunidades no setor de brinquedos ao adquirir alguns moldes a preços baixos e, também, por perceberem outras empresas na cidade iniciando suas atividades com brinquedos populares. Deste modo, nasceu a Alfa e também todo o *cluster* de brinquedos populares da cidade de Laranjal Paulista. Os pioneiros tiveram, no início, outros dois sócios, mas que logo deixaram a sociedade. A empresa em estudo não foi a primeira da região, mas esteve entre as pioneiras. Nas palavras do Sr. Araújo, este início se deu da seguinte maneira:

[a Alfa] começou meio “sem querer”. O Manuel da empresa Beta tinha uns moldes plásticos usados que não usaria mais. Estávamos mesmo assim precisando de um rumo. Aí, compramos os moldes, pagamos como deu (sic) e passamos a produzir o “bonecão”. Vendeu muito no começo [...]

A empresa foi - a partir de então - administrada e controlada pelos dois senhores citados acima. Apenas na década de 1990, como será relatado adiante, que o Sr. Maurício Araújo assumiu o controle da empresa. Antes disso, a Alfa se desenvolvia a partir do bom humor e do jeito cativante do homem do interior. Neste princípio, os empreendedores fabricavam as bonecas que os moldes comprados permitiam e as levavam pessoalmente com o carro da família até São Paulo, capital. Desembarcavam na Rua Vinte e Cinco de Março - famoso centro popular de compras paulistano. Falando diretamente com os donos das lojas, vendiam seus produtos. Era, enfim, um período de grandes esforços físicos e baixa

racionalidade funcional. Nas palavras daquele que em 2008 era o principal diretor da empresa:

Quando começamos, não tínhamos planejamento nenhum; nem visão correta do mercado; as coisas foram sendo feitas, encontrando obstáculos e tentando derrubá-los ou contorná-los [...] o dia-a-dia consumia as energias de meu pai e avô. Não sei se suportaria mais tempo daquele jeito (Sr. Maurício Araújo).

A empresa logo cresceu acompanhando a então rápida evolução da economia nacional. Um dos primeiros produtos a alcançar um grande volume de vendas foi o “bonecão”. Este era um boneco tal como um bebê humano injetado em plástico de baixo custo e embalado em sacos transparentes. Tal produto não possuía qualquer grau de inovação tecnológica; era grande (aproximadamente 50 cm) e totalmente vazio em seu interior. Os pontos de venda deste “bonecão” eram os camelôs do centro da capital paulista e as lojas populares daquela região. Em um momento em que um grande número de pessoas de baixa renda vindos do Nordeste chegava a São Paulo, este produto teve significativo sucesso. Devido ao auge da industrialização entre as décadas de 60 e 80, a migração nordestina para a região Sudeste, em especial ao estado de São Paulo, foi intensa. São Paulo se tornava, à época, a "terra das oportunidades".

Tal pujança econômica ocasionou também o nascimento e a consolidação do *cluster* industrial do qual a empresa Alfa faz parte. Em 2008, este pólo já representava o maior centro brasileiro de produção de brinquedos, com participação de cerca de 40% no mercado nacional, segundo a Alfabrinq (Associação dos Fabricantes de Brinquedos de Laranjal Paulista). No momento da escrita desta tese havia 14 empresas brinquedistas na cidade. Já houve mais especialmente nos anos 80, mas muitas faliram.

A situação do *cluster* e de todo o setor de brinquedos populares é um dos elementos importantes a serem descritos neste caso. Análises racionais desenvolvidas pela equipe de consultoria e, também, apontada por parte dos profissionais mais influentes do setor brinquedista apontaram, algumas vezes, para a necessária consolidação do ramo. Segundo tais fontes, o número total de empresas do setor deveria ser reduzido através de processos de fusões e aquisições. Considerando a pujança da concorrência chinesa, não seria possível a existência de um mercado nacional tão fragmentado. Em 2008, havia cerca de 250 empresas manufaturas de brinquedos. Tal número já fora maior, mas devido às falências se reduziu. Entre 1995 e 2000 testemunhou-se a diminuição em 50% do número de empresas formais deste setor – de 450 em 1995 para 300 em 2000¹⁸.

Mesmo com a clara necessidade de estratégias colaborativas e, também, de fusões e aquisições, as empresas de brinquedos de Laranjal Paulista nunca uniram forças neste sentido. Pelo que relata os executivos da empresa Alfa, tal fato se deve às relações políticas dos empresários e, também, ao “orgulho”; seria melhor falir do que admitir ser comprado por um conterrâneo.

A empresa Alfa, com o tempo, cresceu, estruturou-se e foi se posicionando no mercado como uma empresa que honra seus compromissos com os *stakeholders*. O crescimento econômico trouxe também diversidade de produtos e profissionalização de algumas das funções administrativas. Sobre a fábrica, na década de 1980, construiu-se um mesanino para escritórios e adquiriram-se muitas outras máquinas. Trata-se de uma empresa nascida por meio de um processo emergente. A racionalização mais marcante, contudo, viria

¹⁸ Dados da Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos (Abrinq). Consultado em www.abrinq.org.br

depois; tanto em razão do crescimento como porque uma forte crise abalou a organização e toda a família Araújo.

No início do Plano Real (1994), então, a empresa passou por um período de graves dificuldades financeiras seguido de uma significativa reestruturação. A valorização cambial súbita daquele momento ocasionou forte avanço do endividamento da empresa com uma série de bancos. Pensou-se muitas vezes em fechar a empresa. De fato, muitos concorrentes de Laranjal Paulista e de outros lugares descontinuaram suas atividades. Foi um período com queda de bolsas de valores na Ásia e enorme aumento dos juros básicos da economia (a Selic chegou a 45% ao ano). Tal incremento dos juros foi considerado relevante para manter o capital estrangeiro no país, mas endividou o parque industrial nacional. Ainda viria a crise do México ao final de 1994 que afetaria ainda mais a economia local. Dito de outro modo: a globalização da economia, à época, expunha as fragilidades das nações em desenvolvimento.

Tal impacto emocional e financeiro gerou, segundo a visão dos executivos, forte aprendizado gerencial. Segundo as palavras do Sr. Nelson, *“a partir de 2004, sentimos a necessidade de formalizar e planejar [...] porque com o Plano Real a empresa sofreu um grande golpe [...]”*. Segundo o Sr. Maurício: *“De 94 a 2008 as decisões mais importantes para a Alfa foram relacionadas à área tributária. Redefinimos a estrutura da organização de forma a nos tornar mais competitivos no aspecto dos impostos”*. [Além disso], *“a busca da inovação via consultorias também nos abriu a mente e nos ajudou a colocar métodos em prática”* (grifo nosso). Em suma, tratou-se de uma crise que balançou a estrutura da empresa e a forma como seus próprios atores a pensavam.

Os executivos da empresa dizem que esta fase foi uma “divisora de águas” para a “Brinquedos Alfa”. Apesar das dificuldades enfrentadas, a empresa mostrou, ao longo do período estudado, grande capacidade de desenvolver e conservar relacionamentos duradouros com clientes, fornecedores, distribuidores e colaboradores. Além disso, desenvolveu competências importantes na área de gestão de operações em um mercado sazonal (cerca de 50% das vendas anuais no 4º trimestre) e extremamente competitivo.

Em 2004 ocorreria um segundo momento importante para a empresa Alfa. Após conhecer um grupo de professores na instituição em que fazia um curso de “Administração para Dirigentes Industriais”, o então presidente, Sr. Maurício, contratou um dos docentes para elaborar o plano estratégico de sua empresa. Também neste período, contratou outro professor para desenvolver as questões de governança corporativa e sucessão familiar. Como dito, o Sr. Maurício havia assumido a direção da empresa, mas até então não formalizara o relacionamento com os demais membros da família. Tanto o processo de planejamento estratégico – detalhado em item posterior – como o desenvolvimento de um conselho de administração, ofereceram uma forte dose de sistematização às decisões da empresa Alfa. Tal inserção de elementos racionais, contudo, não tirou a marcante presença de estratégias emergentes do processo estratégico desta firma.

Na ocasião do presente estudo (2008), a Alfa possuía os seguintes objetivos estratégicos: (i) consolidar sua internacionalização através da exploração de importações da China, (ii) aumentar seu *market share* por meio de melhorias em seus produtos, porém sempre focando as classes populares, (iii) melhorar a lucratividade em razão de incrementos de produtividade e (iv) aumentar o valor agregado de seus produtos. A discussão do item “planejamento estratégico 2004” oferece mais informações sobre tais objetivos. A figura 39

sintetiza o histórico da empresa estudada nesta tese. Alguns pontos desta figura não foram, por economia de espaço, inseridos no texto acima; porém, apenas sua ilustração já é de entendimento suficiente.

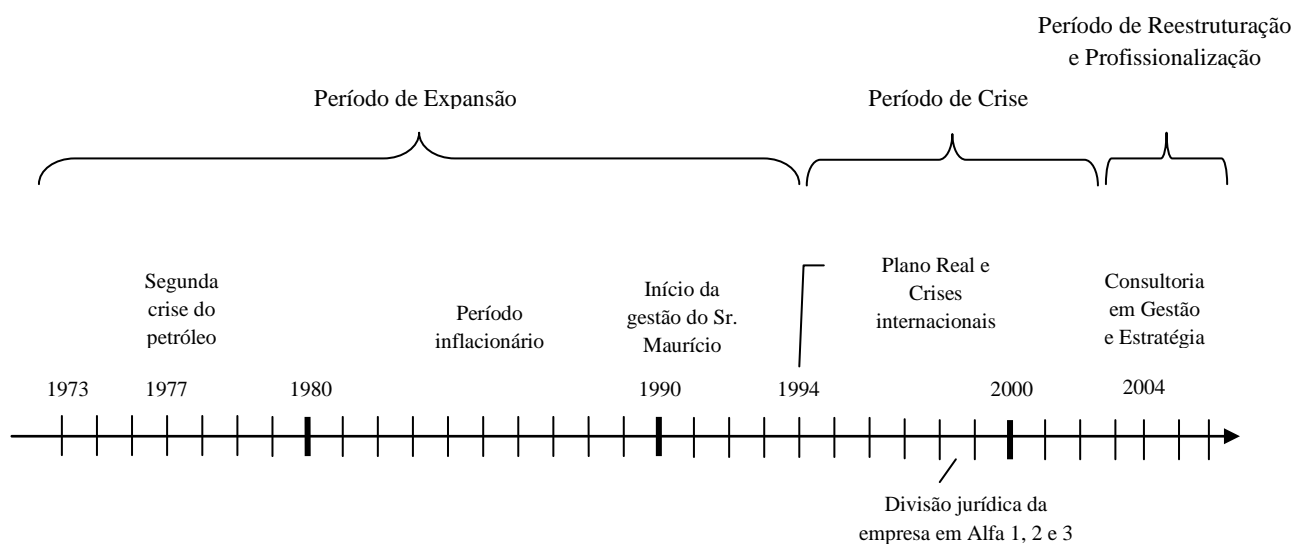


Figura 39 – Histórico da Alfa Brinquedos

Fonte: Elaboração própria com base na análise documental e entrevistas

4.3.3 ESTRUTURA, MERCADO e PRODUTOS

A Alfa fabrica produtos populares (notadamente bonecas) com uma qualidade considerada melhor do que a média dos concorrentes e com preços competitivos. Apesar de atuar em um segmento de baixo valor agregado, esta organização tem a reputação de perfeccionista. O faturamento anual da empresa girava, em 2008, em torno de R\$ 10 milhões e aumentou de maneira consistente entre os anos de 2002 e 2007. Considerando o setor de

brinquedos como um todo¹⁹ a Alfa tem uma participação de mercado por volta de 0,8% em valores monetários²⁰. Tomando-se como base apenas o mercado de bonecas, acredita-se, sem comprovação metodológica, que esta empresa possuía, em 2008, cerca de 10% do mercado, com expressiva presença nos setores mais “populares”, principalmente no Nordeste do país. O gráfico a seguir demonstra a evolução do faturamento bruto e dos lucros após os impostos (Lair). Os valores para os anos 1973 a 1990 foram estimados por ausência de histórico. Esta ausência de informações estratégicas consolidadas, em si, já dá indicativas do processo de formação estratégica.

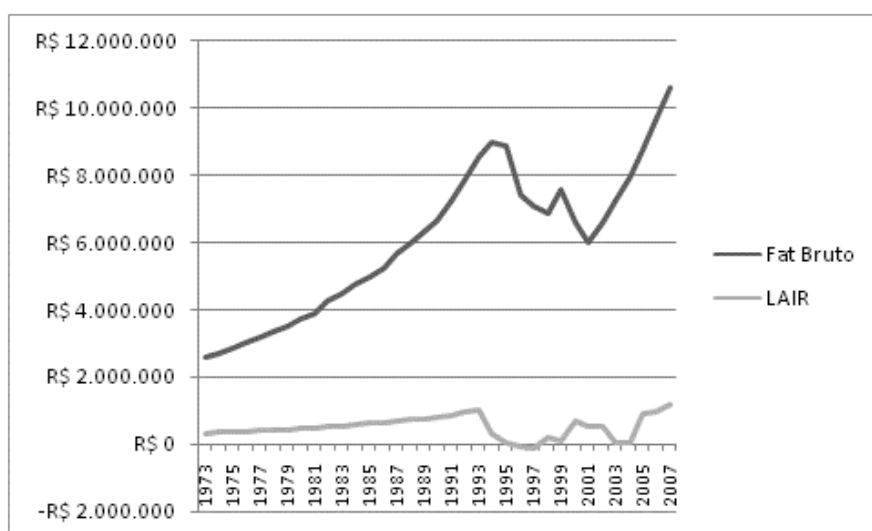


Gráfico 23 – Evolução do faturamento bruto e do lucro após impostos

FONTE: Elaboração própria

A comercialização das bonecas é feita em grande parte via distribuidores (atacadistas, varejistas, lojas especializadas etc.) e também diretamente junto ao varejo, através de uma equipe de representantes autônomos. É importante observar que cerca de 80% das vendas

¹⁹ Excetuando-se brinquedos eletrônicos uma vez que estes são muito mais caros e, portanto, causam vieses nos estudos de participação de mercado.

²⁰ De acordo com pesquisa contratada junto ao IBOPE em 2004.

ocorrem, em todo setor brinquedista, no último trimestre do ano. Por esta razão, a correta gestão financeira (especialmente fluxo de caixa), de estoques e produção é fator extremamente crítico para o resultado da empresa.

A questão do planejamento tributário também se mostrou altamente relevante, considerando que no setor de brinquedos populares o grau de informalidade é tradicionalmente alto. Por isso, as empresas mais estruturadas acabam por ter que competir com concorrentes que obtém boa parte dos seus lucros de evasão fiscal. Em função deste fato, a Alfa estruturou as suas operações de forma a minimizar a carga tributária e proporcionar o máximo de clareza quanto às fontes de receitas e gastos; assim sendo, embora neste estudo seja feita sempre referência à Alfa como uma empresa única, esta se encontra assim estruturada:

- Alfa: empresa-mãe - “*holding*” - encarregada das operações de processamento com maior intensidade de matéria-prima e equipamentos;

- Alfa 0: empresa responsável pelas operações mais intensivas em mão de obra;

- Alfa 1: empresa comercial, responsável pela distribuição da linha tradicional, mais popular, dirigida ao atacado e ao consumidor das classes C e D;

- Alfa 2: empresa comercial, responsável pela distribuição das novas linhas, voltadas ao varejo especializado em brinquedos e com foco no consumidor da classe B;

Embora os detalhes desta estruturação não sejam relevantes para os objetivos do presente estudo, é importante apontar que esta estrutura proporcionou, além da redução da carga tributária, maior clareza quanto aos problemas administrativos e também uma redução do potencial de conflitos com a família empresária. Isso ocorreu devido à clara atribuição de responsabilidades e conseqüente divisão dos resultados. Aqui se vê com clareza que a redução dos elementos políticos via definição de regras tende a ser um elemento de melhoria de gestão.

Além disso, a estruturação tributária permitiu a entrada em um novo mercado. Não obstante as questões relacionadas a impostos não fossem determinantes para tal penetração mercadológica, o fato da empresa Alfa ter se desmembrado juridicamente em outras suscitou que a empresa poderia ter outra marca e assim disputar um mercado com um pouco mais de valor agregado. Deste modo nasceu a Alfa 2. Mais uma vez observa-se emergência de estratégias: de um embate tributário somado a certo senso de oportunidade, nasce uma nova e promissora linha de negócios para a família Araújo. Em 2008 a Alfa 2 já representava mais de 30% do faturamento do grupo.

O nascimento da Alfa 2, na verdade, também significou a entrada em cena do Sr. Maurício, que seria, desde o fim dos anos 1990, o principal executivo da empresa. Também da família, Sr. Maurício via a empresa Alfa, até seu ingresso mais intenso na diretoria da empresa, como demasiadamente influenciada pelos familiares. Isso ocasionava conflitos e uma distribuição inadequada de dividendos. Poucos dos mais de 20 familiares trabalhavam, mas todos desejavam seu quinhão. O Sr. Maurício encabeçou a empresa Alfa 2 aproveitando-se da separação jurídica e intensificou suas atividades nesta organização da qual passara, então, a possuir 100% das quotas.

Como dito, a empresa Alfa foca suas atividades na fabricação de brinquedos populares. Ainda que a firma Alfa 2 procure vender produtos com maior valor agregado, o público final desta empresa continua não sendo o topo da pirâmide social. Ascendeu-se, com esta empresa, à classe B. Em suma, portanto, a empresa possui duas linhas de produtos:

- Bonecas (90% do faturamento bruto desta linha) e outros brinquedos com baixa sofisticação tecnológica a ser comercializadas nos pólos de compras populares do país. São tipicamente bonecas com 25 cm de altura com nomes típicos das crianças da atualidade (Amanda, Letícia²¹ etc.). Algumas se configuram como linhas de produtos (bailariana, enfermeira etc.); e

- Bonecas (também compondo grande parte das receitas) e outros brinquedos a serem vendidos em lojas especializadas e mirando nas classes C1, B2 e B1. Esta outra linha de brinquedos (com a marca da empresa Alfa 2) já possui maior tecnologia embarcada como mecanismos para choro, abertura de olhos etc.

A análise do mercado, no período entre 2002 e 2007, passa necessariamente pela presença e intensificação da rivalidade com os produtos importados da China. As condições da balança comercial do setor brinquedista entre o Brasil e a China no período entre 1993 e 2008 são altamente favoráveis ao país asiático. Anualmente, média, o Brasil exportava US\$

²¹ Marcas fictícias.

10 milhões para a China e importava desta algo em torno de US\$ 160 milhões de reais²². Segundo dados da OMC, 75% dos brinquedos vendidos no mundo 2008 eram fabricados na China.

Em adição, a pirataria e a elevada carga tributária eram, em 2008, uma das principais dificuldades para o setor de brinquedos no Brasil. Como ilustração, divulgou-se na imprensa em 2007 que a boneca *Barbie* – ícone do segmento de brinquedos – seria o produto mais pirateado do mundo²³. Além das importações oficiais, o mercado brasileiro foi invadido, também, pelo contrabando de produtos pirateados e pela prática do subfaturamento de produtos que entram legalmente no Brasil. A estrutura da indústria analisada com base no modelo de *Industry Analysis* preconizado por Porter (1996(1)) revela as seguintes constatações²⁴.

- (A) Há baixas barreiras de entrada no setor. As principais dificuldades para se entrar no setor se encontram nos canais de distribuição e na lealdade à marca. Como se trata de produtos populares, a questão das marcas diminui de importância.

- (B) Há forte poder de barganha por parte dos compradores. Notadamente, tal poder é desempenhado pelos grandes varejistas. Empresas tais como Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição etc. são conhecidas por

²² Dados baseados nos publicos pelo Ministério da Indústria e Comércio de Junho de 2008 e consultados em www.mdic.gov.br

²³ Valor Econômico. 16 de Junho de 2007.

²⁴ Estas constatações foram obtidas no documento de planejamento estratégico desenvolvido pela consultoria contratada.

pressionar os fabricantes – notadamente aqueles de menor porte – para obter lucratividade elevada.

- (C) Há grande índice de substituição no mercado de brinquedos tradicionais (não eletrônicos). Tal substituição se dá, principalmente, através dos brinquedos e outros produtos eletrônicos. Notadamente no caso das bonecas, o estudo da consultoria contratada pela empresa Alfa constatou que as meninas mais velhas (entre 7 e 10 anos) trocavam, no período do estudo, as bonecas comuns por celulares e outros objetos eletrônicos de uso tipicamente adulto.
- (D) Os fornecedores possuem grande poder de barganha. As principais aquisições da empresa Alfa são embalagens e polímeros. Em ambas as cadeias, o setor brinquedista se encontrava com baixa capacidade de negociação de preços. Isto porque ele estava altamente fragmentado enquanto seus fornecedores – também compradores – são oligopólios.
- (E) Há forte rivalidade no segmento de brinquedos populares. Este índice de rivalidade ocorre principalmente em razão da forte fragmentação do setor. Em 2008, a líder do mercado total (exceto eletrônicos) era a Brinquedos Estrela com apenas 6% em participação de mercado²⁵. No início dos anos 1990 esta mesma empresa era a líder com aproximadamente 20% do *share* do setor. Isso indica o importante aumento da rivalidade em razão da

²⁵ Também segundo pesquisa IBOPE contratada.

inserção de novos competidores e, principalmente, da intensificação da presença chinesa no mercado.

4.3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO REALIZADO EM 2004

Como mencionado anteriormente, a Alfa Brinquedos empreendeu um processo de planejamento estratégico formal com apoio de uma empresa de consultoria em 2004. O conteúdo das estratégias advindas deste processo pode ser descrito nos itens abaixo.

- Necessidade de conjunção de esforços – seja por fusão, aglutinação de sistemas produtivos ou *joint-ventures* – com outras empresas, principalmente aquelas presentes no *cluster* local, buscando sinergias e economias de escala.

- Sugestão para desenvolvimento de parcerias com universidades visando ao desenvolvimento de produtos inovadores e com maior potencial de diferenciação.

- Atuação diferenciada das marcas, com ênfase no desenvolvimento de linhas equilibradas para cada faixa etária e de renda e oferecendo ao lojista uma “solução integrada”, ou seja, uma linha com boas características de lucratividade e giro.

- Início do processo de internacionalização da empresa, buscando (a) inicialmente fontes de fornecimento vantajosas em relação às opções oferecidas pelo mercado nacional e (b) oportunidades de exportação, representação e outras presentes no comércio internacional.

A partir destas recomendações, o projeto de consultoria prosseguiu em três frentes distintas, a saber, (a) o apoio ao desenvolvimento de produtos a partir do conceito de adequação do brinquedo às necessidades de cada faixa etária e (b) a pesquisa de oportunidades no mercado internacional (tanto para exportação como para importação). A participação da Alfa na principal feira do setor, organizada anualmente entre abril e maio pela Abring em São Paulo, marcou a evolução da empresa nestes aspectos já a partir de 2004. Neste ano, foi organizada a primeira convenção de vendas da empresa, reunindo representantes comerciais de todo o Brasil. A partir desta ocasião, a empresa iniciou esforços sistemáticos no sentido de profissionalizar seu esforço comercial. Fez-se isso buscando aperfeiçoar sua cobertura geográfica com a expansão das equipes de vendas e o estabelecimento de um sistema de metas e incentivos.

O planejamento estratégico foi realizado utilizando-se da metodologia desenvolvida pelo professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e constante em Almeida (2003). O processo se mostrou altamente interativo e criativo, com maior ênfase no processo de identificação e discussão dos aspectos relevantes e menor na elaboração do plano em si. Desta forma, o processo foi bastante mais longo do que o próprio autor preconiza, inclusive pelo fato de que alguns *insights* ocorridos durante o processo terem levado a ações imediatas, sendo esta outra característica marcante do caso abordado.

O processo de planejamento estratégico – basicamente realizado por meio de discussões e preenchimento das planilhas do modelo de Almeida (2003) – tomou cerca de 4 meses. Tal duração considerada como demasiada residiu, segundo os consultores, no fato de que os executivos da empresa já iniciavam a implantação de idéias surgidas do planejamento estratégico no dia seguinte às reuniões do PE. Segundo o gerente da empresa de consultoria:

[...] foi uma espécie de planejamento emergente. Uma constatação originada do planejamento estratégico era rapidamente posta em prática. Como nossas reuniões eram aos sábados e domingos, na semana seguinte a um encontro já sabíamos que tinha ou não dado certo [...] o plano estratégico que geramos em 2004 foi realmente um balizador das atividades da empresa Alfa. Porém, eram apenas idéias gerais. O projeto de internacionalização da empresa foi exatamente isso [...]

Os especialistas em Planejamento Estratégico contratados pela empresa também indicaram o grau de emergência provindo das atividades elaboradas no próprio planejamento estratégico:

[...] O projeto de Internacionalização da empresa foi um exemplo [...] O plano estratégico de 2004 indicava a empresa precisava responder ao rápido processo de crescimento da rivalidade em seu setor ocorrido em razão da competição chinesa. Contudo, em nossas visitas à China o executivo ‘descobriu’ que poderia trazer produtos inteiros e com alto valor agregado da China [o processo de internacionalização visava inicialmente à trazer pequenas peças tais como espelinhos para agregar valor aos próprios produtos da empresa]. Assim, trouxemos o carrinho “dinamic” (grifo nosso, nomes fictícios)

O relato acima exemplifica corretamente o fenômeno da emergência na empresa Alfa. A viagem à China e o processo de internacionalização estava expresso no PE de 2004. Porém, em 2007 a empresa tinha desenvolvido um processo de internacionalização diametralmente diferente daquele inicialmente deliberado. Aqui se percebe a racionalidade limitada de Simon (1979): não havia condições do grupo de consultores e executivos perceber todas as alternativas de ação precocemente. Nas feiras de negócios em poucos minutos e sem grandes análises o Sr. Maurício indentificou grandes oportunidades e mudou o rumo de sua empresa.

4.3.5 PROCESSO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

O item anterior objetivou fundamentar os aspectos gerais do estudo de caso. O presente visa a apresentar os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com

os participantes do processo estratégico na empresa Alfa. A tabela 34 sintetiza os resultados da análise de conteúdo. O valor de η representa – para cada dimensão – o percentual encontrado de cada pólo. Assim, $\eta_E = 40$ indica que das observações percebidas nas entrevistas, 40% foram no sentido de que as estratégias foram eminentemente emergentes na empresa Alfa. Nesta tabela se encontra os sinônimos escolhidos e a quantidade encontrada no total das entrevistas. Tal mecanismo é sugerido por Bardin (2008).

Tabela 34 – Análise de conteúdo das entrevistas de acordo com as dimensões do modelo teórico

Dimensão E-D	Emergente				Deliberado			
	Acontecer	2	"não custa nada..."	2	Planejar	6	norte	1
adaptar	3	"acreditar no produto"	2	Decidir	3	balizar	2	
mudanças	2	"produto 'pegou'"	2	formal	3	metas	7	
oportunidade	6	desorganizada	0	planejamento	6	mensurar risco	1	
	19			29				
	η_E			40%				
				η_D				
				60%				
Dimensão D-DA	Discrecional				Ambientalmente Determinado			
	Querer	3	atitudes	2	Ser obrigado a	2	preço e margem	2
internacionalização	2	escolher	3	situação do setor	3	mercado "lembra"	2	
visão integrada	2	ponto de partida	1	ajuste	5	sujeito a ...	2	
filosofia	5	estruturar	2	adequar ao mercado	8	China	5	
	20			29				
	η_D			41%				
				η_{DA}				
				59%				
Dimensão R-I	Racional				Intuitivo			
	Análise	6	pesquisa	2	feeling	2	intuição	5
embasar, estruturar	5	razão	3	experimentar	2	personalidade	3	
formal	3	informação de concorre	1	emergencial	2	impeto	5	
diagnóstico	1	consultores	2	dicas	1	experiência	3	
	23			23				
	η_R			50%				
				η_I				
				50%				
Dimensão VF-PC	Visão de futuro				Padrões do Passado			
	objetivos	5	profissionalização	3	Sempre fizemos	1	filosofia de relacionar	13
longo prazo	5	perenização	1	recuperação financeir	2	valores familiares	3	
radicalizar	1	futuro	10	cultura	6		0	
Inivadora	5	melhorar	2	mudar aos poucos	1		0	
	32			26				
	η_{VF}			45%				
				η_{PC}				
				55%				
Dimensão A-P	Apolítico				Político			
	independente das pessoas	1		0	Grupos preferem	0	ajustar ao Conselho	2
centralização	3		0	equipes	2	atrito com a família	4	
prudente, não atrapalha	1		0	pessoas de confiança	3	cacique	1	
	0		0	acomodar resultados	1	necessidades das pes	1	
	5			14				
	η_A			26%				
				η_P				
				74%				

FONTE: Elaboração própria

Vale ressaltar a forte correlação que se encontrou entre os valores de η e os valores de I (para todas as dimensões: deliberação, discricionarietà etc.) construídos para a pesquisa *survey*. Pediu-se para o principal executivo preencher o questionário. A correlação de Spearman ρ entre η e I mostrou-se em 0,89. Isso demonstra a validade do instrumento construído para a fase anterior.

4.3.5.1 DIMENSÃO DELIBERAÇÃO E EMERGÊNCIA

A administração estratégica refere-se à construção, não apenas à predição do futuro. Esta realidade se mostrou clara no caso da empresa “Alfa” como descrito já desde o item sobre seu histórico. As estratégias emergentes referem-se aos padrões de decisão, pensamento e ações presentes na realidade administrativa. Organizações não agem aleatoriamente, mas com propósitos (EDEN e ACKERMANN, 1998). Este padrão de ações se mostrou bastante presente na empresa, embora desde 2004 ela tenha estabelecido mecanismos gerenciais e de tomada de decisão mais racionalizadores.

A análise de conteúdo demonstra que os executivos enxergam os processos como mais emergentes. Porém, a análise documental descreve que tal elemento é recente e depende do tomador de decisão. Além disso, percebeu-se que grande parte das estratégias realizadas da empresa não foram deliberadas *a priori*. Na verdade, as linhas gerais de ação foram definidas no PE. As atividades mais específicas foram tipicamente emergentes. A tabela 39, abaixo, demonstra as principais linhas estratégicas da empresa em 2008 e sua origem segundo a análise documental e entrevistas.

Tabela 35 – Estratégias Realizadas da empresa “Alfa”

Principais Estratégias Realizadas	Origem
Internacionalização das atividades para China por meio de importação de produtos de alto valor agregado. Especialmente, com o carrinho “Dynamic”	Em linhas gerais desenvolvidas pelo PE. Porém, seu conteúdo específico foi construído de modo emergente.
Lançamento de produtos novos com maior valor agregado e com maior tamanho para dificultar a rivalidade dos produtos chineses (produtos com alto volume são mais difíceis de ser importados)	Similarmente, o lançamento “geral” de produtos foi definido em PE. Apesar disso, o formato, o “timing” e a precificação de tais produtos se desenvolveu não deliberadamente.
Vendas governamentais para estados que distribuem bonecas para crianças carentes	Foi uma estratégia totalmente emergente e oportunista. Através de um “conhecido” a empresa começou a disputar e vender licitações

FONTE: Elaboração Própria

4.3.5.2 DIMENSÃO DISCRICIONARIEDADE-DETERMINISMO AMBIENTAL

Esta dimensão se mostrou semelhante às descobertas da fase *survey*. Contudo, também se percebeu que a empresa poderia, através de ações criativas, ultrapassar as restrições ambientais. Além disso, notou-se que um grupo de organizações poderia reduzir a incapacidade de ação frente aos ambientes hostis. Por exemplo, a criação da Norma Brasileira de Fabricação e Segurança de Brinquedos (NBR 11786/92), que zela pela qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no país, fortaleceu a indústria nacional. Outro fator foi o poder exercido pela Abrinq em obter salvaguardas junto ao governo para criar barreiras de entrada aos produtos chineses.

A empresa Alfa conseguiu criar pequenos “oceanos azuis” (KIM e MAUBORGNE, 2005) ao importar produtos diferenciados e exclusivos da China e, também, do Canadá. Enquanto suas concorrentes do *cluster* de Laranjal Paulista respondiam simplesmente aos imperativos ambientais, o Sr. Maurício pôde sair do lugar comum e desenvolver um posicionamento através do qual conseguiu obter maior lucratividade.

4.3.5.3 DIMENSÃO RACIONALIDADE - INTUIÇÃO

O uso da racionalidade e da intuição foi considerado equilibrado entre os pólos opostos do continuum do modelo defendido nesta tese. O perfil do Sr. Maurício, segundo entrevistas realizadas com sua psicóloga, é de um profissional que “ouve a opinião de todos e analisa as alternativas de ação com forte racionalidade”. Tal postura não significou, contudo, a inexistência de expressões como “feeling” na análise de conteúdo (tabela 34).

4.3.5.4 DIMENSÃO VISÃO NO FUTURO – PADRÃO CULTURAL

A empresa estudada possui visão de futuro com $\eta_{VF} = 55\%$. Porém, até provavelmente em razão da cultura do interior paulista, procura seguir certos rituais e padrões estabelecidos. Aqui, ao que parece, a visão de futuro encontra-se mais nos momentos de planejamento e reuniões e o seguimento de padrões passados ficaram nas ações de dia-a-dia.

4.3.5.5 DIMENSÃO APOLÍTICO-POLÍTICO

A discussão sobre política é tipicamente de difícil apreensão a menos que se desenvolvam estudos do tipo observação participante. Porém, para o presente caso, notaram-se fortes elementos políticos especialmente no que tange às relações dos executivos e gerentes com os demais membros da família. Os atritos com a família são sempre presentes; muito embora a profissionalização ocorrida nos anos 2000 tenha sido um minimizador deste aspecto. Similarmente aos resultados do *survey* os executivos da empresa Alfa testemunharam que a redução dos elementos políticos – embora com forte negociação – e o estabelecimento de um ambiente mais meritocrático tenderam a melhorar os resultados empresariais.

5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO

Vivemos numa época de "scholars" que sabem absolutamente tudo sobre quase nada.

Antonio Callado

Chega-se ao final deste trabalho. Os resultados da pesquisa *survey* indicam que as empresas enxergam o processo estratégico como majoritariamente deliberado, apolítico, racional e imposto pelo ambiente. Não obstante, tais conclusões não podem ser consideradas homogêneas às empresas do universo haja vista os desvios às médias. Além disso, os achados não são definitivos, visto que o modelo teórico apresentado é apenas uma das maneiras de se estudar o tema.

Como dito, há grandes heterogeneidades no mundo da formação estratégica. Os coeficientes de variação da pesquisa *survey* se mostraram bastante altos. Além disso, o estudo de caso (EC) demonstrou que as especificidades de uma dada organização muitas vezes determinam as características do processo estratégico. O quadro 11 demonstra os pontos de convergência e os elementos de divergência entre a primeira e a segunda fase deste trabalho de doutoramento. Como se observa no quadro 11, há pontos de convergência e outros de divergência nos achados. Na verdade, contudo, isso demonstra uma só conclusão: não é possível se mensurar o fenômeno da formação de estratégias sem se obter fortes desvios às medidas de posição. O caso-a-caso ganha esse jogo.

Quadro 11 – Confronto de achados da primeira com a segunda fase

Dimensão	Constatações da survey	Constatações do EC	Convergência?
PCP1- Como são formadas as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de SP?			
Deliberação-Emergência	O processo tende a ser mais deliberado, mas com desvios padrão.	Os executivos enxergam os processos como deliberados	Convergência
Racionalidade-Intuição	A percepção é a de que as decisões são racionais	Neste ponto depende do executivo que toma decisão. O Sr. Maurício tem um estilo racional.	Divergência
Discrecionabilidade-Determinismo	As empresas manifestaram ter baixa discrecionabilidade	O estudo de caso revelou baixa discrecionabilidade, mas com ações criativas a empresa estudada pôde superar as pressões ambientais	Divergência
Apolítica-Política	Há a percepção de que os processos sejam apolíticos	Percebe-se grande ênfase nas questões políticas	Divergência
Visão de Futuro-Padrões do passado	Há uma situação intermediária	Os empreendedores têm foco no futuro	Divergência
PCP2- Qual a correlação entre a configuração de PCP1 e Δ_{FB}?			
Deliberação-Emergência	Alguns aspectos dos processos deliberados tendem a estar levemente associados com Δ_{FB} .	A análise documental demonstrou que a deliberação está associada à liberdade emergente	Convergência
Racionalidade-Intuição	Racionalidade e intuição necessitam ser combinados	O uso de técnicas racionais auxiliou, mas não se excluiu forte dose de “feeling”	Convergência
Discrecionabilidade-Determinismo	As empresas mais poderosas tendem a possuir melhores resultados	Quando a empresa se tornou menos dependente do ambiente ocorrem melhores resultados em Δ_{FB}	Convergência
Apolítica-Política	Processos políticos tendem a estar associados, mesmo que tenuemente, a mais resultados	A inserção de regras de governança transparentes associou-se a mais Δ_{FB}	Convergência
Visão de Futuro-Padrões do passado	Não se identificou associação.	Articular mudanças foi indicado como um fator associado ao crescimento da empresa	Divergência
PSP1- Qual a correlação entre o nível de turbulência ambiental e as dimensões do modelo conceitual?			
Deliberação-Emergência	Em ambientes mais turbulentos há menor centralização e mais respostas ambientais emergentes	Quando o ambiente se tornou mais turbulento nas décadas de 90 e 2000, utilizou-se mais deliberação	Divergência
Racionalidade-Intuição	Não se verificou associações importantes	Não se verificou associação. O grau de racionalidade se mostrou mais associado ao perfil do executivo	Convergência
Discrecionabilidade-Determinismo	Em ambientes turbulentos percebeu-se maior determinismo ambiental	Com o aumento da turbulência, de fato, a empresa necessitou responder realitivamente	Convergência
Apolítica-Política	Não se verificou associação	Não se verificou associação	Convergência
Visão de Futuro-Padrões do passado	Não se verificou associação	Não se verificou associação	Convergência
PSP2- Qual a correlação entre tamanho e as dimensões do modelo?			
Deliberação-Emergência	As pequenas empresas têm processos mais emergentes	Quando a empresa Alfa era menor, seus processos eram mais emergentes	Convergência
Racionalidade-Intuição	As pequenas empresas tendem também a possuir processos percebidos como menos racionais	Não foi o tamanho da empresa que influenciou o nível de racionalidade, mas a troca do executivo principal	Divergência
Discrecionabilidade-Determinismo	As pequenas empresas são mais susceptíveis às hostilidades ambientais	Os concorrentes da empresa são menos influenciáveis pelo ambiente	Convergência
Apolítica-Política	As pequenas empresas tendem a possuir processos menos meritocráticos	A presença das questões políticas se alterou com a profissionalização	Divergência
Visão de Futuro-Padrões do passado	As pequenas empresas parecem ter mais dificuldades para mudanças	Quando menor a empresa Alfa enxerga menos anos a sua frente	Divergência

FONTE: Elaboração própria

Os estudos sobre o processo da estratégia são empiricamente complexos e paradigmaticamente polêmicos. Empiricamente complexos porque necessitam a apreensão de muitas variáveis. Polêmicos porque permitem diversas interpretações. Segundo Pettigrew (1992), as pesquisas sobre processo da estratégia são estreitas quanto sua ótica de análise. Este processo contempla, como se percebeu neste estudo, elementos de planejamento, incrementalismo, política, cultura, comando e determinismo ambiental.

Através desta tese, viu-se que as teorias preponderantes não são completamente condizentes à realidade brasileira. Verificaram-se, porém, significativas conquanto fracas correlações entre o sucesso empresarial e a utilização percebida de racionalidade e discricionariedade ambiental. As empresas com maior crescimento de seu faturamento bruto foram aquelas que afirmaram ter avaliado sistematicamente suas alternativas estratégicas, desenvolvido planejamento formal e estudado criteriosamente as forças ambientais. As mal sucedidas tiveram a implantação de suas estratégias politicamente condicionada e o conteúdo determinado por forças externas. Note, mais uma vez, que tais afirmações referem-se às percepções dos respondentes.

A tese, portanto, mostrou um mundo complexo. Mas que recomendações oferecer aos executivos? Para tanto, este trecho das conclusões faz contrapontos entre as teorias preponderantes e aquelas que a tese demonstrou como mais válidas à realidade nacional.

Primeiramente, pergunta-se: Quem faz a estratégia de uma empresa? Quem deveria originá-la? A teoria clássica sobre estratégia prescreve que um conjunto restrito de executivos deve formulá-la. Para Zaccarelli (2000, p.165),

[as teorias clássicas do planejamento estratégico] procuravam atender ao gosto [...] dos altos administradores [...] e está implícito que a estratégia é basicamente da alta administração, que a administração média cuida das táticas (grifo nosso)

Ao encontro com a opinião de Zaccarelli (2000), os resultados do presente trabalho não demonstram a validade da teoria clássica. Ao contrário, indicaram que as empresas que centralizam as decisões nos principais executivos não foram aquelas que mais cresceram. O indicador de correlação de Spearman (ρ) entre a variável que mensurou a centralização das decisões e o crescimento da empresa ficou em $\rho = -0,69$ (número não significativo, mas que já tende ao negativo). A razão de chance (*odds ratio*-OR) de sucesso mostrou-se ligeiramente superior nas empresas não centralizadoras: aquelas que negaram o fato de seus executivos determinarem as estratégias tiveram 51% de chance de terem crescido contra 46% das firmas que afirmaram que “o principal executivo determina nossa estratégia”. Muito embora ρ e OR sejam pequenos – sendo este último com apenas 5% de diferença entre os grupos – já é possível se afirmar alguma tendência no sentido de recomendar a descentralização.

Segundo as teorias mais modernas de estratégia (ZACCARELLI, 2000), o importante para uma empresa é a obtenção de vantagem competitiva. Notadamente diante da forte concorrência contemporânea, tal vantagem é comumente obtida em todos os níveis organizacionais. Assim, a recomendação desta tese é que a empresa **estabeleça um modelo mais participativo e criativo para que toda a organização possa pensar a estratégia**. Isso, contudo, parece não eliminar a necessidade de condições de contorno gerais determinadas pelo alto escalão. A definição de caminhos a seguir continua a ser importante. Assim, parece que “o segredo” da obtenção de vantagem competitiva está no confronto criativo entre os “clássicos” e os “não-clássicos”; o meio termo é a chave. A figura 44 a seguir demonstra pictoriamente esta idéia com base nos resultados da pesquisa.

A figura, em sua parte inferior, demonstra que é preciso existir estratégias deliberadas, mas também que se dê margem para as soluções emergentes. Isso significaria, em termos gerais: (1) elaborar planejamento estratégico com grau de detalhe nas ações médio para não “aprisionar” a empresa; (2) incentivar e acompanhar a formação de estratégias emergentes contratando e desenvolvendo colaboradores com pensamento estratégico criativo; (3) acompanhar a implantação das estratégias mostrando o papel de cada funcionário neste processo (aqui, mecanismos de indicadores como *balanced scorecard* parecem ser adequados); (4) criar um ambiente de meritocracia na empresa evitando, portanto, formações estratégicas de cunho político e (5) procurar aumentar o poder econômico da empresa para que esta possa possuir maior discricionariedade em suas decisões. Estes elementos se mostraram os mais presentes na tese.

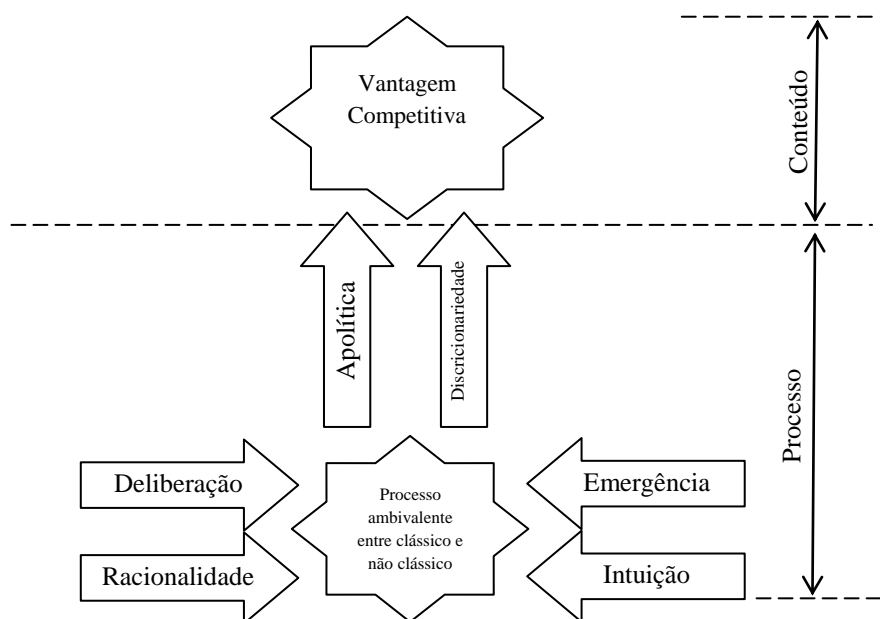


Figura 44 – O confronto criativo entre as escolas de estratégia
 FONTE: Elaboração própria

Outro ponto relevante a ser debatido nesta conclusão refere-se à determinação de objetivos estratégicos. A teoria clássica preconiza como indispensável a definição precisa

destes objetivos assim como da missão e visão da empresa. Teóricos mais atuais e também aqueles oriundos das ciências comportamentais divergem desta “lei”. Afirmam: (i) que é impossível determinar precisamente objetivos (ZACCARELLI, 2000); (ii) que os objetivos não ocorrem antes das ações, mas em função delas (KAHNEMAN, 2003) e (iii) que é uma etapa sem utilidade haja vista que os executivos não conseguem distinguir sua missão daquelas dos concorrentes (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Esta tese mostrou que a definição de objetivos bem definidos se associa com o crescimento do faturamento bruto da empresa – ainda, evidentemente, que o não ocasione nem que o determine de modo *sine qua non*. O índice ρ ficou em 0,156 para toda a amostra e em $\rho = 0,2$ para as empresas de menor porte (micro e pequenas na definição utilizada neste trabalho). O OR indicou que 48% das empresas que definiram objetivos claramente tiveram sucesso contra 45% daquelas que não o fizeram. Aqui mais uma vez é preciso comentar: as correlações e as diferenças percentuais são sutis, mas mostram uma luz à questão.

O estudo de caso mostrou concordância com as afirmações acima. O principal executivo da empresa Alfa asseverou que a determinação de objetivos serviu à organização de modo eficaz. Em suas palavras:

[...] agora temos clareza de onde queremos chegar. Antes era uma ‘coisa’(sic) não tínhamos rumo. Com o planejamento estratégico e a consultoria tenho mais clareza de onde queremos chegar [...] sim, mesmo que tenhamos que alterar os objetivos eles continuam sendo válidos. Eu tenho umas planilhas que me ajudam a monitorar tudo.

Deste modo, pragmaticamente temos a seguinte prescrição aos executivos: **definam objetivos com clareza e os comunique, porém não se aprisionem a eles.** O plano deve

servir à empresa, não o contrário. Isso parece mostrar que nem a determinação rígida de objetivos nem a libertinagem da ausência de metas se configuram como as melhores opções.

Outro aspecto normalmente tido como chave para a Administração Estratégica trata da análise ambiental. O levantamento das ameaças e oportunidades concentrado na obtenção de informações sempre fora considerado como norma nos manuais de estratégia. De acordo com os resultados da presente pesquisa esta etapa dos processos de planejamento estratégico ainda é importante. A correlação de Spearman entre a variável de resultado e a assertiva “avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios” gerou $\rho = 0,12$ (valor significativamente diferente de zero). O OR se manifestou ainda mais marcante: 49% para as empresas que disseram analisar o ambiente contra 30% daquelas que não o fizeram.

A empresa do estudo de caso apresentou um histórico através do qual se observa que o monitoramento ambiental é salutar. No início de seu histórico havia uma administração reativa com olhos apenas voltados às respostas diárias ao ambiente. Tratava-se de uma gestão mais “tradicional” até “pré-Fayol” por não abarcar se quer as concepções gerenciais daquele teórico francês do início do século XX (unidade de comando, planejamento formal etc.). Tais práticas se manifestaram suficientes até que a organização tivesse tomado uma dimensão maior e que o ambiente passasse a ser mais hostil. Como dito, no início dos anos 2000 e com a consultoria de estratégia iniciada em 2004 a empresa passou a organizar melhor as informações do ambiente. Segundo seu principal executivo:

[...] as ‘coisas’(sic) continuam imprevisíveis. Mas agora tomamos atitudes para compreender o mercado. Vamos a feiras ‘lá fora’, conversamos com nossos clientes sobre os concorrentes [...] Eu estou sempre conversando com as pessoas para saber as novidades [...] não posso ser pego de surpresa como antes.

O pai deste principal executivo, um dos fundadores da empresa Alfa juntamente com seu próprio pai (avô do Sr. Maurício), afirma que viu um crescimento na gestão e resultados mais positivos em razão desta postura atenta ao ambiente. Veja depoimento:

O Maurício já tem um perfil bem mais organizado que eu (sic). A consultoria também ajudou muito a gente se focar no importante e entender nosso negócio. No começo era tudo com base em nosso relacionamento no mercado [...] eu chegava na '25 de Março' e ficava por dentro de tudo, mas fazia isso sem saber o como.

Esta questão ambiental se mostrou destacada nos resultados da tese também por outra ótica. Trata-se da dimensão da discricionariedade ambiental. Entende-se por este conceito a capacidade da empresa de tomar suas decisões sem importar como as variáveis ambientais se comportam. No extremo oposto, há as empresas com baixa discricionariedade, isto é, organizações cujos executivos tomam decisões apenas respondendo às pressões de seus mercados e indústrias. 66,3% das firmas concordaram total ou parcialmente que suas escolhas “são restringidas pelo ambiente”. A correlação de Spearman também se posicionou negativa e significativamente ($\rho = -0,194$) com o Δ_{FB} . O indicador I_{D-DA} está entre aqueles com correlação negativa ao crescimento do faturamento. As empresas que disseram não ter importantes restrições demonstraram chance de sucesso (OR) de 63%. As empresas mais restringidas tiveram apenas 40% de *odds ratio* de crescimento de faturamento.

Além destes valores, as empresas que perceberam não possuir poder (notamente econômico) para modificar as forças ambientais também demonstraram menor desempenho de negócios. A correlação de Spearman entre a frase “não temos como influenciar nosso ambiente de negócios (concorrentes, clientes, mercados etc.)” e o crescimento do faturamento bruto declarado entre os anos 2006 e 2007 gerou $\rho = -0,116$. Este valor, não obstante seja considerado baixo pelos compêndios de Estatística, é interpretado aqui como um alerta. Isto porque é estatisticamente significativo (diferente de zero, mas não forte) e se mostra negativo.

Em adição, as empresas que não podem influenciar seu ambiente demonstraram 42% de chance de ter crescido contra 51% das mais “poderosas”.

O estudo de caso foi também ilustrativo quanto aos conceitos relativos à relação entre a empresa e seu ambiente. Uma firma como a Alfa parece que pode fazer muito pouco – em sua própria interpretação – para influenciar o ambiente de negócios. Praticamente todos os entrevistados afirmaram que “o mercado é difícil”, pois “com os chineses é impossível competir” etc. Restariam perguntas como: De que maneira apresentar uma estratégia de efetivo valor em mercados tão determinísticos? Seria a posição do executivo apenas de um analista não criativo? Em um artigo publicado na *Harvard Business Review*, Michael Porter indicou que “*Strategy is about being different*”. Um dos consultores da empresa Alfa afirmou que “é preciso ‘tirarmos a cabeça do buraco’ e pensarmos de maneira diferente. Ao invés de competirmos diante das regras do jogo já estabelecidas, propormos novas regras para este jogo”. Mas isso é possível ou trata-se de um ideal inatingível para a maioria das empresas? A Brinquedos Alfa passou a atuar no mercado com uma proposta inovadora. Mas sempre em resposta às modificações ambientais. Diante, por exemplo, da pressão por preço dos produtos importados da China passou a também comprar partes de suas bonecas naquele grande país asiático.

As condições internas da empresa também é um ponto chave na Administração Estratégica. O que diz os resultados desta tese? Não se avaliou propriamente o processo de análise interna. Contudo, restringe-se aqui esta questão interna às influências políticas na estratégia. Segundo os resultados desta tese, as firmas com cultura mais meritocrática e, portanto, menos susceptíveis a influências políticas (seja na formação, seja na implementação) mostraram maior probabilidade de terem alcançado Δ_{FB} acima de 8% entre 2006 e 2007. As

empresas que disseram não “acomodar interesses de grupos internos” tiveram 8% mais chance de terem crescido acima de 8% entre 2006 e 2007 que as demais.

Estas são as constatações da tese. Objetivou-se, com este trabalho, representar uma “contribuição através de um modelo multidimensional” às teorias sobre formação de estratégias. Sabe-se que pesquisas como estas são potencialmente criticáveis pela abrangência de seus objetivos. Contudo, optou-se por enfrentar tal desafio com a finalidade de se oferecer uma “visão do todo” ao fenômeno do processo estratégico. Os itens seguintes listam os limites do estudo e as recomendações para pesquisas posteriores.

5.1 LIMITES DO ESTUDO

Este como qualquer outro estudo carrega limitações. A lista a seguir detalha estas limitações da presente tese.

- Não se estudou empresas situadas fora do estado de São Paulo. Portanto, os resultados somente serão válidos àquelas organizações situadas nesta unidade da federação.

- As constatações relativas ao estudo de caso não podem ser generalizadas estatisticamente. Apesar disso, é possível se fazer generalizações estatísticas da fase *survey* e se desenvolver *generalizações analíticas* da fase estudo de caso.

- Não se pretende avaliar o conteúdo das estratégias; tão somente seu processo.

- O estudo descritivo via um *survey* não permite descobrir as razões que levam aos fenômenos. O único objetivo do estudo é *descrever* os fenômenos. Os relacionamentos estudados são do tipo anterioridade-posterioridade. As correlações obtidas, portanto, não conferem causalidade aos efeitos.

- O questionário foi de autopreenchimento. Portanto, não se teve controle total do respondente. Assim, por exemplo, não se tem absoluta certeza de que aquele que preencheu o questionário foi mesmo um gerente. Além disso, não se sabe se o questionário foi respondido de maneira atenta.

- Outra limitação desta pesquisa se refere à representação unicamente aproximada da realidade. Isso porque os questionários são de caráter opinativo e apreendem somente as interpretações e visões de um determinado respondente. É possível, inclusive, que tenha existido certo grau “*wishfull thinking*” nas respostas.

5.2 DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Dentre os desenvolvimentos futuros que podem ser gerados desta tese, destacam-se:

- A geração de pesquisas descritivas em outros locais e para outros setores da economia.
- A formulação de estudos sobre as causas dos mecanismos da formação de estratégias. Possivelmente, uma pesquisa qualitativa através de entrevistas com executivos pode oferecer tal resultado.

- A formulação de estudos de caso múltiplos. A comparação entre realidades diferentes daria enriquecimento aos resultados deste trabalho.
- A utilização de medidas financeiras mais completas com a finalidade de medir as associações aqui auscultadas.
- Outro estudo futuro que poderia ser empreendido seria a utilização de análises estatísticas do tipo *cluster* a fim de verificar se existem grupos de empresas com comportamento semelhante.
- Estudos para identificar quais são as diferenças regionais – mesmo dentro do estado de São Paulo – a cerca das questões levantadas nesta tese.
- Estudos para identificar o papel dos *Clusters* Industriais, também conhecidos como Arranjos Produtivos Locais (APLs), nos mecanismos de formação estratégica.
- Uma pesquisa para aferir o papel da formação dos executivos, especialmente sua formação acadêmica, no que tange aos processos estratégicos. Esta pesquisa poderia ter como resultado um corpo de recomendações para programas de pós-graduação em Administração.

E.R.B

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

ALTIER, W.J. *Strategic Thinking in today's corporate battles*, **Management Review**, Novembro, 1991.

ALVELSSON, M. e WILLMOTT, H. *On the idea of emancipation in management and organization studies*. **Academy of Management Review**, v.17, p.432-464, 1992.

ANDREWS, K.R. *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, Inc., 1971.

ANSOFF, H.I *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nova Iorque, 1965

_____ Transformação da atitude estratégica In: **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____ **A nova estratégia empresarial**. Editora Atlas, São Paulo, 1990.

_____ **Administração Estratégica**. Editora Atlas, São Paulo, 1983.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Editora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1999

BAILEY, A. e JOHNSON, G. *How strategies develop in organizations*. In: FAULKER, D. e JONHSON, G. (Eds.) **The Challenge of Strategic Management**, Kogan Page, Londres, 1992.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, Editora Edições 70, Lisboa, 1ª Edição, 2008.

BARNARD, C.I. *The functions of the executive*, Cambridge, M.A., Harvard University Press, 1938.

BARNES, D. *Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy*. In: **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 21, n.8, 2001

BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* **Journal of Management**, v.17, n.1, 1991.

BAUMANN, Z. **Modernidade Líquida** Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar, 2001

BAZERMAN, M. **Processo Decisório para cursos de Administração, Economia e MBAs**, Elsevier, São Paulo, 2004.

BERG, P.O. *Post-Modern Management? From facts to fiction in theory and practice. Scandinavian Journal of Management*. V. 5., p.201-217, 1989.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo, Editora Thomson, Coleção Debates em Administração, Organizadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos e Flávio Carvalho de Vasconcelos, 2006.

_____. Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial. In: **6º Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)** . ANAIS. São Paulo, 1982, p.481-493

_____. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, V. 43, n.4 , out-dez. 2003

_____. Formação de Teorias em Estratégia Empresarial. Notas de Aula. **Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2001.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process. Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 22, p. 199-208, Maio, 1985.

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

Brandenburger, A.M e Nalebuf, B.J. **Co-opetição**. Editora Rocco, São Paulo, 1995.

BRESSAN, C. **Divergências no comportamento decisório de franceses e brasileiros frente a uma decisão estratégica de sistemas de informação**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

BURREL, G. e MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Nova Iorque, 1979.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

CARDOSO, D. **Um modelo relacional entre Macroambiente, ambiente competitivo, Postura estratégica e desempenho organizacional: Um estudo no setor siderúrgico**. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CHAKRAVATY, B.S. e DOZ, Y. *Strategy Process Research: focusing on corporate self renewal. Strategic Management Journal*, N.13, edição especial de verão, p.5-14, 1992.

_____. e WHITE, R.E. *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Ed. Sage, 2001.

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, The MIT Press, 1986.

- CLEGG, S. *et al* "A máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. Em: **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v.44, n.4, out-dez., 2004.
- COMPARATO, F. K. **Ética: Direito, Moral e Religião no mundo moderno**. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative and Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CUMMINGS, S. e WILSON, D. **Images of Strategy**, Blackwell Publishing, 2003.
- DE MASI, D. **O ócio criativo**. Editora Sextante, 9ª Edição, Rio de Janeiro, 2000.
- DONALSON, L. **In defense of organization theory**. Cambridge University Press, 1985.
- DRUCKER, P. **The practice of Management**. Nova Iorque. Harper&Bros, 1954.
- EDEN, C. e ACKERMANN, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**. SAGE Publications, Londres, 1998.
- EISENHARDT, K.M. *Theory building from case studies* . In: **Harvard Business Review**, Boston, Janeiro, 1999.
- EMERY, F. e TRIST, E. *The causal texture of organizational environments*. In: **Human Relations**, 1965.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: Uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
-
- Pequena Empresa e Administração Estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, Tese de Livre Docência, 2006.
- FARJOUN, M. *Towards and organic perspective on strategy*. In: **Strategic Management Journal**, Julho, 23, 7, 2002
- FERRY, L. **Aprender a viver: Filosofia para os novos tempos**. Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2007
- FIESP (Federação das Indústrias do estado de São Paulo). **Banco de Dados das empresas industriais paulistas**, 2007.
- FISCHMANN, A.A. e ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**, Editora Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios – textos e casos**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

- GIANNETTI, E. **Felicidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- GOODE, W. J. e HATT, P.K. **Métodos de Pesquisa Social**. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1960.
- GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Quinta Edição, *Balckwell Publishing*, 2005
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Strategy as Stretch and Leverage*. **Harvard Business Review**, Boston, p. 75-84, Mar./Abr., 1993.
- _____ **Competindo pelo futuro**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995.
- HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. *Inertia, density and the structure of organizational populations: entries in European automobile industries, 1886-1981*. In: **Organization Studies**, 18, 1997.
- _____ *The population ecology of organizations*. In: **American Journal of Sociology**, v.82, 1977.
- HART, S. *Intensionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Arquetypes and Firm Performance*. **Advances in Strategic Management**, p.97-127, v.7, 1991
- HAX, A. e MAJLUF, N. T. **The Strategy Concept and Process**. Prentice Hall, EUA, 1996.
- HERACLEOUS, L. **Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**, Cambridge University Press, 2003
- HITT, M.A; IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E. **Strategic Management – Competitiveness and Globalization**, South Western College Publishing, 2001.
- JOHNSON, G. *Strategic Change and the Management Process*, Basil Blackwell: Oxford, 1987.
- _____. *Rethinking incrementalism*, **Strategic Management Journal**, 1988
- KAHNEMAN, D. *Maps of bounded rationality*. *The American Economic Review*, Dec, 2003
- KANTER, R.M. **When giants learn to dance**. Simon e Schuster, Londres, 1989.
- KERLINGER, H. **Metodologia Científica para Ciências Sociais**, São Paulo, Saraiva, 1973.
- KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Editora Campus, 16ª Edição, 2005.
- KNIGHTS, D. e MORGAN, G. *Strategic Discourse and Subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations*. **Organization Studies** v.12, p.251-273, 1991.

- KOONTZ, H. *The Management Theory Jungle Revisited* In: *Academy of Management Review*, v.5, n.2, p.175-87, 1980.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. (com adaptação de Siman, L.M.) **A construção do Saber: Manual de metodologia científica da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora da Universidade Federal de Minas Gerais, Porto Alegre: Artmed, 1999
- LAWRENCE, P. e LORSCH, J. **Organization and Environment** Boston, Harvard Business School, 1967.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. e GUTH W.D. **Policy: Text and Cases**. Homewood, Richard Irwin, 1965.
- LILIENTHAL, L. A. **Educa-são: uma possibilidade de atenção em ação**. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- LINDBLOM, L. *The Science of Muddling through*. *Public Administration Review*, v.19, Primavera, p.78-88, 1959
- LITTERER, J.A. e YOUNG, S. *Organizational Paradigm as a tool to analyze organizations and their problems*, In: *Academy of Management Proceedings*, 1984.
- LØVENDAHL, B. e REVANG, Ø. *Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society*. *Strategic Management Journal* (1986-1998), Ago 1998.
- LYLES, M. *A research agenda for strategic management in the 1990's*. *Journal of Strategic Management Studies*, 27(4), p.363-375, 1990
- MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: An Applied Orientation**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, Inc, 1999
-
- Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3a Edição Porto Alegre: Editora Bookman, 2001
- MARCH, J.G. e OLSEN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**. Oslo, Universitetsforlaget, 1976.
- MARIOTTO, F. L. **Mobilizando estratégias emergentes**. RAE, Fundação Getúlio Vargas, vol 43, N. 2, 2003.
- MAZZON, J. A. **Análise do Programa de Alimentação do trabalhador sob o Conceito de Marketing Social**. São Paulo: Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.
- MINTZBERG, H e WATERS, J.A. *Of strategies, deliberate and emergent*. IN: **Strategic Management Journal**, Vol. 6, 1985

- _____. *Patterns in strategy formation*. Em: *Management Science*, 24, p.934-948, 1978.
- _____. **Ação e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004.
- _____. *Rethinking Strategic Planning*. In: *Long Range Planning*, Vol. 27. N. 3, 1978.
- _____ e QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Editora Bookman, 3ª Edição, 2001
- _____; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**, Editora Bookman, Porto Alegre, 2000
- MILES, R. H. *Macro Organizational Behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MOTTA, F.C.P e VASCONCELOS, I.F.G. de **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Editora Pioneira, Thomson Learning, 2002.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.
- MURRAY, E.A. *Strategic choice as a negotiated outcome*. Em: *Management Science*, Vol. 24, No. 9, Maio, 1978.
- NADLER, D.A. *Collaborative strategic thinking*, *Planning Review*, Set./Out., p.30-31, 1994.
- PARIKH, J.; NEUBAUER, F. e LANK, A. **Intuição: A Nova Fronteira da Administração**, Cultrix, S.Paulo, 1998.
- PATTON, E. e APPELBAUM, S. H. *The case for case studies in management research*. *Management Research News*, v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. New York, 1959.
- PETERS, T.S. e WATERMANN, R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nova Yprk, Harper e Row, 1982.
- PETTIGREW, A.M. *The character and significance of strategy process research* **In: Strategic Management Journal**, Vol. 13, págs. 5-13, 1992.
- _____. *The politics of Organizational Decision Making*. Tavistock Publications, Londres, 1973.
- _____. *The awakening giant* Blackwell, Oxford, 1985
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 7ª edição, 1996 (1).

- _____ **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992
- _____ *What is strategy?* In: **Harvard Business Review** Dez./Nov, p.61-77, 1996 (2).
- _____ **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1990.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. *Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?* **Strategic Management Journal**, Versão Especial de Verão, v.15, p, 5-16, editorial, 1994.
- _____ *Strategic Intent.* **Harvard Business Review**, Maio-Junho, p.63-76, 1985.
- QUINN, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism.** Richard D. Irwin Inc.,1980.
- RUMELT, R.P. ; SCHENDEL D.E. e TEECE, D. **Fundamental Issues in Strategy** Harvard Business School Press, 1994.
- _____ ; SCHENDEL, D.E. e TEECE, D.J. (org.) **Fundamentals Issues in Strategy**, Boston, M.A, Harvard Business School Press, 1994
- SANTOS, B.S. (org.) **Conhecimento Prudente para uma vida decente** . São Paulo, Editora Cortez, 2004.
- SCHENDEL, D. E. e HOFER, C.W. **Strategic Management: A new view of business policy and planning.** Little, Brown, Boston, MA, Estados Unidos, 1979.
- _____ e COOL, K. *Development of the strategic management field.* In: GRANT, J. (org.) **Strategic Management Frontiers.** Greenwich, JAI Press, 1988.
- SELZNICK, P. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SENGE, P.M. *The learner's new work: building learning organizations,* **Sloan Management Review**, Out., 1990
- SHANASSY, T. **Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders.** Singapore Management Review, 2003.
- SHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development.** Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1934.
- SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 3ª Edição, 1979.
- SLOAN, A.P. **My years with General Motors.** Nova Iorque, Doubledays, 1963.

- SMUTS, J.C. *Holism and Evolution*. The Macmillan Company, Nova Iorque, 1926.
- STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. **Administração**, Prentice Hall, Rio de Janeiro, 1995.
- TELLES, R. A efetividade da matriz de Amarração do Mazzon nas Pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP/RAUSP**. São Paulo, V.36, n. 4, 2001.
- VAN MAADEN, J.; DABBS, J. M. e FAULKNER, R.R. *Varieties of qualitative research*. Bervelly Hills, Califórnia, Estados Unidos, Sage Publications, 1982.
- VASCONCELOS, F.C.de **Dinâmica Organizacional e Estratégia: Imagens e Conceitos**. São Paulo, Editora Thomson, 2007.
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. *Construct measurement in organizational strategy research: a critical and proposal*. In: **Academy of Management Review**.V.11,N.1, p.71-87, 1986.
- WERNERFELT, B. *A Resource-Based View of the firm*.**Strategic Management Journal**, v.3, n.5, 1984.
- WHIPP, R. *Creative Deconstruction: Strategy and Organizations*. In: STEWART *et al Handbook of Organization Studies*. Londres,Sage Publications, p. 261-275, 1996.
- WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: SAGE Publications, 1984.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____ ; FISCHMANN A. A. e insuLEME R. A. da S. **Ecologia de empresas: Um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Editora Atlas 1980.
- ZAN, L. *Looking for theories in Strategy Studies*. **Scandinavian Journal of Management**, 89-108, 1990

ANEXO A- QUESTIONÁRIO DA PESQUISA *SURVEY*

Caro (a) colega,

Estamos fazendo um amplo levantamento sobre o desenvolvimento de estratégias em empresas industriais. Pedimos sua atenção para esta pesquisa desenvolvida pela Universidade de São Paulo. Os dados serão tratados com absoluto sigilo. Além disso, não há questões sobre o conteúdo das estratégias de sua empresa, mas somente acerca do processo através do qual elas são desenvolvidas. O preenchimento do questionário demanda apenas **8 minutos**.

Todos os respondentes receberão um relatório com os resultados. Por isso, não deixe de responder. Estamos à sua disposição para solucionar dúvidas sobre esta pesquisa. Colocamos nossos contatos abaixo para que possa conferir a lisura de todo o processo.

Agradecemos desde já seu apoio.

Edson Ricardo Barbero

Aluno de Pós-Graduação e Pesquisador da FEA-USP
barbero@usp.br

Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

Docente orientador da pesquisa
Professor Titular da FEA-USP
aafischm@usp.br

Por favor, leia este pequeno texto antes de responder as questões

Nesta seção colocamos questões sobre sua empresa e seu mercado. Cumpre aqui lembrar que nenhuma informação sobre sua organização será divulgada.

Cargo que ocupa:

- () Presidência ou Proprietário
 () Diretoria
 () Gerência

Número de funcionários de sua empresa (em caso de empresa multinacional, considerar apenas a unidade brasileira):

- () 1 a 10
 () 11 a 50
 () 51 a 100
 () de 101 a 500
 () de 501 a 750
 () de 751 a 1000
 () mais de 1000

Origem preponderante do capital: () Nacional () Multinacional

Assinale qual a **faixa aproximada** do **faturamento bruto** de sua empresa no ano 2007 (**em Reais**). Em caso de empresa multinacional, considerar **apenas a unidade brasileira**. Lembramos que nada será divulgado.

() Menos de 50 mil	() Entre 10 Milhões e 20 Milhões
() Entre 50 mil e 100 mil	() Entre 20 Milhões e 50 Milhões
() Entre 100 mil e 250 mil	() Entre 50 Milhões e 100 Milhões
() Entre 250 mil e 500 mil	() Entre 100 Milhões e 150 Milhões
() Entre 500 mil e 750 mil	() Entre 150 Milhões e 250 Milhões
() Entre 750 mil e 1 Milhão	() Entre 250 Milhões e 500 Milhões
() Entre 1 Milhão e 2 Milhões	() Entre 500 Milhões e 1 Bilhão
() Entre 2 milhões e 5 Milhões	() Entre 1 Bilhão e 5 Bilhões
() Entre 5 Milhões e 10 Milhões	() Mais de 5 Bilhões

Indique o percentual de crescimento do **principal mercado de atuação** que sua empresa atua. **Note que desejamos saber o crescimento do mercado como um todo incluindo, portanto, sua empresa e seus concorrentes.** Caso não saiba precisamente este valor faça, por favor, uma estimativa.

Percentual de crescimento do principal setor em que sua empresa atua																																							
Mercado em queda										0	Mercado em crescimento																												
-10	-9.5	-9	-8.5	-8	-7.5	-7	-6.5	-6	-5.5	-5	-4.5	-4	-3.5	-3	-2.5	-2	-1.5	-1	-0.5	+0.5	+1	+1.5	+2	+2.5	+3	+3.5	+4	+4.5	+5	+5.5	+6	+6.5	+7	+7.5	+8	+8.5	+9	+9.5	+10

Agora, indique o **percentual que crescimento de sua empresa**.

Percentual de crescimento de sua empresa																																							
Mercado em queda										0	Mercado em crescimento																												
-10	-9.5	-9	-8.5	-8	-7.5	-7	-6.5	-6	-5.5	-5	-4.5	-4	-3.5	-3	-2.5	-2	-1.5	-1	-0.5	+0.5	+1	+1.5	+2	+2.5	+3	+3.5	+4	+4.5	+5	+5.5	+6	+6.5	+7	+7.5	+8	+8.5	+9	+9.5	+10

ANEXO B – QUESTIONÁRIO CONFORME POSTADO NA INTERNET

Formação da Estratégia



1. As estratégias de nossa empresa são decididas em um processo de Planejamento Estratégico (definição formal de missão, objetivos e estratégias)	<input type="text"/>
2. Avaliamos alternativas antes de definir as estratégias	<input type="text"/>
3. O principal executivo determina nossa estratégia	<input type="text"/>
4. Tempos objetivos estratégicos bem definidos	<input type="text"/>
5. Avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios (concorrentes, mercado etc.)	<input type="text"/>
6. Para nos manter alinhados ao nosso ambiente mudamos nossa estratégia	<input type="text"/>
7. Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens	<input type="text"/>
8. As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos (departamentos, áreas, gerentes etc.)	<input type="text"/>
9. Os interesses de um grupo de pessoas em particular são o "tom" das estratégias	<input type="text"/>
10. As estratégias têm de ser atendidas porque algum grupo dificulta sua implantação	<input type="text"/>

Para mudar de página, clique nas setas acima



11. As estratégias de nossa empresa são continuidade dos padrões de ação do passado	<input type="text"/>
12. No suas estratégias refletem "o jeito que fazemos as coisas por aqui"	<input type="text"/>
13. Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente externo à empresa (mercado, concorrência, governo etc.) determina as direções	<input type="text"/>
14. Não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócios	<input type="text"/>
15. A maioria das mudanças estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas (mudanças de concorrência, novas leis, exigências dos consumidores etc.)	<input type="text"/>
16. Em nosso ramo de negócios, as mudanças são frequentes e exigem constante atualização	<input type="text"/>
17. As "regras" do nosso mercado têm se mantido estáveis (sem grandes alterações tecnológicas ou de mercado)	<input type="text"/>

Para mudar de página, clique nas setas acima

Caracterização da Empresa



18. Cargo que ocupa:	<input type="text"/>
19. Número de funcionários de sua empresa (em caso de multinacional, considerar apenas a unidade brasileira):	<input type="text"/>
20. Origem preponderante do capital:	<input type="text"/>
21. Assinale a faixa aproximada do faturamento bruto de sua empresa no ano 2007 (em Reais). Em caso de empresa multinacional, considerar apenas a unidade brasileira.	<input type="text"/>
22. Indique o percentual de faturamento, em 2007, do principal mercado de atuação de sua empresa. Caso partilhe de diversos mercados, escolha aqui o mais importante. Note que desejamos saber o faturamento do mercado todo (não apenas de sua empresa)	<input type="text"/>
23. Agora, indique o percentual que faturamento em 2007 de sua empresa no mesmo mercado representava em relação ao período anterior.	<input type="text"/>
24. Deseja receber um relatório resumido desta pesquisa?	<input type="text"/>
26. Caso queira identificar-se, informe seu e-mail abaixo:	<input type="text"/>

Para terminar, clique em "Salvar" acima

ANEXO C - PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

A - Título

Formação de estratégias empresariais: Um estudo de caso de uma média empresa brasileira

B - Objetivos do Estudo

Analisar elementos específicos e aprofundados acerca do processo de formação de estratégias empresariais em uma empresa brasileira típica: capital nacional, de porte médio, manufatureira, atuante em um setor turbulento e cujos executivos não possuem formação superior em Administração de Empresas. Este estudo fará parte de uma tese de doutorado em que se realizará – anteriormente a este estudo de caso – uma pesquisa de *survey*. Assim, deseja-se adicionar aspectos qualitativos aos dados quantitativos já coletados no momento da elaboração do estudo de caso.

2. Procedimentos de Campo

A - Aspectos metodológicos gerais

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de caso único.

B – Organização estudada

Empresa “Alfa” já descrita no item Metodologia.

C - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas e análise de documentos internos e externos sobre a organização e seu ambiente externo. A tabela abaixo mostra mais detalhadamente as fontes que serão utilizadas para cada uma das dimensões chave a serem pesquisadas.

Tabela 36 – Esquema de busca de informação

CONTEÚDOS	FONTES DE INFORMAÇÃO
AMBIENTE	
1- Situação de Mercado e Indústria. 2- Contexto Macro Ambiental <ul style="list-style-type: none"> - Economia Nacional e Internacional - Tendências Tecnológicas - Tendências de Consumo - Outros 3- Principais Concorrentes: ações, capacidades e objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Imprensa em geral - Relatórios da Abrinq (Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos) - Relatório dos estudos de mercado da consultoria - Entrevista com o presidente da empresa para obter sua visão sobre o ambiente externo da mesma
ORGANIZAÇÃO	
1- Histórico distante (fundação, crescimento etc.) 2- Contexto e principais problemas enfrentados em 2002 a 2007 <ul style="list-style-type: none"> - Histórico de Vendas - Histórico de Lucratividade 3- Estrutura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Organograma - Características das principais pessoas 4- Principais decisões estratégicas do período <ul style="list-style-type: none"> - Características - Como foram tomadas as decisões e quais resultados positivos e negativos foram alcançados 5- Identificação das estratégias emergentes 6- Sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas: Presidente da empresa, gerente comercial, gerente dos projetos de consultoria, consultor sênior e principal membro da equipe e psicólogas atuantes pela empresa de consultoria e pela empresa - Documento de planejamento estratégico desenvolvido pela consultoria em 2004
INDIVÍDUOS	
1- Personalidade e formação 2- Estilo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Testes - Entrevista

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](#)