

A Abordagem Clássica da Estratégia já Morreu? – Uma Análise da Evolução do Conceito de Estratégia nos Meios de Referência dos Atores Organizacionais.

Autoria: Solange de Lima Barbosa

Resumo

Muitas pesquisas no campo da estratégia têm revelado que, mesmo não havendo clareza ou consciência pelos gestores acerca do significado que atribuem ao termo estratégia, o paradigma ortodoxo da visão clássica da estratégia apresenta-se dominante no mundo dos negócios. Para compreender melhor o porque dessa ocorrência e averiguar se a tendência tem se manifestado também na pesquisa no Brasil, neste artigo apresentou-se o resultado de uma pesquisa que representou uma tentativa inicial de investigar que reflexos a manutenção da abordagem clássica pode estar trazendo à prática nas organizações por meio de uma pesquisa de levantamento em duas livrarias on-line e em um banco de indicações de uma revista de negócios de grande referência no campo para os autores brasileiros. Os resultados permitiram sustentar as constatações e inferências, já feitas, de que a abordagem clássica da estratégia tem sido continuamente reforçada e que, embora se perceba a presença de grande influência de abordagens teoricamente mais evoluídas no campo, os atores, por segurança, comodidade ou crença na possibilidade de ação programada, têm valorizado mais a abordagem tradicional da estratégia, a que a trata como ação de planejamento e como resultado de táticas prontas ou ferramentas objetivas.

Introdução

O conceito de estratégia tem apresentado múltiplos significados e conotações, seja no meio acadêmico ou no meio empresarial (Cabral, 1998). Diversas correntes teóricas desenvolvidas ao longo das décadas têm se esforçado para compreender a complexidade do conceito e de sua aplicação no mundo dos negócios, o que só ampliou a variedade de definições e diminuiu a possibilidade de consenso. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mesmo diante de vasta rede de definições e de conotações para esse conceito, algumas parecem se apresentar com maior frequência no vocabulário gerencial em virtude de originarem-se de correntes teóricas mais influentes no campo. Segundo Whittington (2006), a falta de concordância entre consultores, executivos e teóricos só eleva a dificuldade de compreender a dinâmica organizacional, pois considera o autor que seja pouco provável definir práticas estratégicas mais eficientes se não se tem consenso ou consciência clara sobre o que é estratégia.

De acordo com Mintzberg et al (2006), percebendo ou não, todos têm seu comportamento guiado por teorias ou sistemas de idéias sedimentados ao longo dos anos por meio de aprendizagem e de outras influências. Conhecer a base de referência para as ações permite compreender mais adequadamente o porquê elas são adotadas e continuadas. Para Whittington (2006), as referências para a formação dos nossos pressupostos acerca de como as coisas funcionam ou devem funcionar advêm da experiência cotidiana e dos livros. Em um levantamento feito na Amazon.com, identificou que dos 47 livros com a palavra estratégia no título, a grande maioria apresentava praticamente as mesmas matrizes e autoridades para o assunto revelando baixa variedade para um conceito tão complexo. A conclusão a que chegou é que o campo está ainda muito dominado pela abordagem clássica da estratégia, a mais antiga e a mais carregada de sentido voluntarista e de falso controle da dinâmica organizacional.

As teorias ou pressupostos particulares que os indivíduos adotam como guias para suas ações são importantes porque dão segurança e auxiliam na defesa de posicionamentos adotados quando se apresentam impopulares ou ineficientes. Contudo, como alerta Argyris (1977), tais pressupostos, ou teorias de ação, apesar de relevantes, podem se tornar perigosos quando ocultos ou desconhecidos pelos indivíduos, pois assim não são submetidos à contestação nem à atualização ou adaptação necessária em contextos de contínua evolução.

Whittington (2006) observa, bem como Tureta, Rosa e Santos (2006), que mesmo não havendo clareza ou consciência pelos gestores acerca do significado que atribuem ao termo estratégia, o paradigma ortodoxo da visão clássica da estratégia apresenta-se dominante no mundo dos negócios. Para os autores, a falta de reflexão sobre a prática permite a incorporação ao discurso de acepções propagadas nos diversos meios de referência desses atores. Contudo, a identificação dessa ocorrência somente amplia a necessidade de explorar mais o fenômeno, na tentativa de entender como essas referências têm contribuído para influenciar a prática estratégica nas organizações, bem como, para reforçar teorias que podem se apresentar ultrapassadas ou desgastadas. Essa discussão envolve tanto a identificação do discurso dominante na área, como a busca pelo entendimento de várias questões correlatas. Por exemplo, que reflexos isso pode trazer à prática? Apenas o descolamento entre a fala e a ação? O reforço contínuo de modelos simplificados e inócuos? Uma barreira continuamente reforçada à evolução do comportamento estratégico e da pesquisa na área? Ou um distanciamento cada vez mais profundo entre a teoria e a prática nas organizações?

Se o comportamento gerencial é guiado por sistemas de idéias e teorias que estão dispostos em seu campo de referência, como sugerem Whittington (2006) e Argyris (1977), e se a estratégia, como campo de conhecimento, tem evoluído tanto ao longo de sua existência, estimulando correntes variadas de compreensão das múltiplas faces da sua aplicação prática, espera-se que a diversidade de teorias de referência exprima ou explique a diversidade de acepções e adoções dadas pelos gestores ao termo (De Toni et al, 2006; Vasconcelos, 2001; Whittington, 2006; Cabral, 19XX; Oliver, 2001; Mintzberg, 1987; entre outros). Como já mencionado, alguns estudos têm revelado, porém, que mesmo em face de grande diversidade de definições e usos para o conceito, no campo teórico e prático, uma tendência à manutenção mais corrente e freqüente da conotação advinda da abordagem clássica tem sido observada. Se isso ocorre, espera-se que as fontes de referências para a formação das teorias de ação dos gestores representem o mesmo. Isso explicaria porque o fenômeno ocorre, embora não explique por que se mantém.

Em uma tentativa inicial de responder a essas questões, um estudo foi empreendido na identificação das orientações teóricas e definições subjacentes ao conceito de estratégia envolvido em algumas das fontes de referência dos gestores. Neste artigo apresenta-se o resultado da análise feita sobre os livros de estratégia adquiridos pelos atores do campo no Brasil – gestores, consultores, pesquisadores, estudantes e professores – e dos livros indicados pela mídia de referência a eles – executivos e editoriais de revistas de negócios influentes na área. A avaliação do conteúdo das obras mais vendidas na área e das obras sugeridas pelos canais de referência escolhidos, proporcionou resultados interessantes que são apresentados nas cinco sessões que seguem. A presente introdução e a sessão seguinte buscam apresentar os propósitos da pesquisa e a sua relevância, além de discutir brevemente como a teoria têm influenciado a prática na área. A terceira sessão dispõe a fundamentação teórica do estudo, organizando as principais contribuições na área acerca da evolução do tema e dos elementos que contribuíram para a diversidade de concepções dados ao termo. Na quarta parte é detalhada a metodologia empregada para a coleta, tratamento e análise dos dados. E nas duas últimas sessões são apresentados os resultados da pesquisa empírica, a discussão das observações e as conclusões do estudo.

A evolução do conceito de estratégia

De origem grega, a palavra estratégia foi empregada pela primeira vez, no idioma inglês, por volta de 1688 (Cabral, 1998). Desde as grandes expedições militares gregas (por volta do século IV) ela já apresentava o sentido de gestão, movimentos planejados e liderança (Cabral, 19XX; Whittington, 2006). No início do século XIX assumiu o formato mais teórico e calculado, que apresentam os estudos clássicos, nos trabalhos dos economistas, mas foi ao

final do século XX, de acordo com Cabral (1998), que, além de ampliar seu domínio na área gerencial, deixou definitivamente seu papel prioritário na esfera militar para incorporar a linguagem popular. Contudo, no sentido popular o termo, não deixou, porém, sua herança militar, tampouco suas origens econômicas, e expressa atualmente ações planejadas, imbuídas de cálculo racional pela eficiência e com objetivos definidos. Na área acadêmica, além de ser empregada como especificadora de conteúdo específico da disciplina, não raro é usada em várias outras para “legitimar a relevância de seu objeto” (Cabral, 1998 p.2).

Evidência da forte influência militar sobre a concepção do termo estratégia no campo dos negócios é revelada por Hoskin (1990) que demonstrou que boa parte dos primeiros estrategistas gerenciais americanos recebeu orientações militares em treinamentos na escola de oficiais de West Point no início do século XIX, o que fez com que suas experiências se tornassem legado de referência para os seus sucessores. Na atualidade, a continuidade dessa influência não mais advém somente de treinamentos desse tipo, já que alguns líderes de grandes organizações são engenheiros formados por escolas militares, mas também (ou principalmente) da popularização de livros de guerra com forte ênfase à estratégia e de sua adoção nos cursos de MBA nas melhores escolas de negócios do mundo.

Segundo Oliver (2001), embora esteja presente no cotidiano dos negócios e na linguagem popular e acadêmica, o conceito de estratégia ainda não é algo tão fácil de se definir. A maior parte das definições conhecidas são simplistas ou contraditórias e não raro revelam uma posição dominante de pensamento, sedimentada pelos livros de administração estratégica de autores representantes da abordagem clássica, arraigados em pressupostos da economia clássica ou industrial e das experiências militares, muitas vezes incompatíveis com a realidade mais dinâmica e complexa do ambiente organizacional.

Grande variedade de significados para o termo estratégia, de acordo com Oliver (2001), pode ser fruto dos diferentes momentos pelos quais o campo passou ao longo de sua vida. Para o autor, quatro metáforas disseminadas para explicar como pode ser vista a estratégia estimularam o desenvolvimento de definições variadas. A primeira delas, estratégia como guerra, marcou a origem e os primeiros anos do campo. A associação dos executivos a generais conduzindo o destino de suas organizações seduziu a primeira fase do pensamento estratégico e contribuiu para a criação de definições de estratégia carregadas de relações e termos metafóricos das manobras e táticas de guerra para referir-se a situações organizacionais.

A segunda, a estratégia como máquina, veio a partir dos anos 1960 com a supremacia da tecnologia e do desenvolvimento industrial no mundo pós-guerra, onde o sucesso era representado pela disposição eficiente e articulada de sistemas mecanizados, controlados e baseados em regras simples e passíveis de acompanhamento. O planejamento estratégico e demais ferramentas de análise e de formalização da concepção da estratégia surgem como equivalentes ao manual de procedimentos do processo e, quanto mais fáceis de prescrever e de seguir, mais influentes eram para os executivos ávidos por fórmulas garantidas de sucesso. Nos anos 1980 e 1990, com a ampliação da concorrência, abertura dos mercados, elevação da necessidade de cooperação estratégica em mercados incertos e a ineficiência do planejamento para evitar o colapso de grandes corporações, a metáfora da máquina assume um formato mais flexível e passa a ver a estratégia como uma rede de negócios interligados e altamente dependentes entre si que se afetam continuamente; mas foi somente com a identificação de que os recursos são limitados e que o ambiente possui influência relevante no resultado das ações organizacionais que a metáfora da estratégia como sistema biológico pôde encontrar seu espaço. Analogias com seres vivos e populações organizacionais rechearam o vocabulário gerencial de termos para definir a estratégia.

Atualmente, Oliver (2001) considera que ainda não há previsão para se chegar a uma definição única para a estratégia. A definição mais adequada é aquela que os gestores e

acadêmicos considerarem satisfatórias para si e para seus pares na explicação de como as organizações agem. Contudo, enfatiza que é importante que os executivos tenham uma definição, qualquer que seja, desde que seja clara e possa ser explicitada, para gerar economia de tempo e eficiência no processo de formulação e implementação da estratégia em suas organizações.

Diversidade de Abordagens Teóricas do Tema

Vasconcelos (2001 p.2) observa que, em comparação com outros campos de estudo mais antigos como a sociologia e a economia, o campo de estratégia empresarial pode ser visto como um fenômeno de formação mais recente, todavia muito mais dinâmico “em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas”.

Classificação relevante que marcou o campo tanto no nível gerencial como no nível acadêmico foi a organização do pensamento estratégico em dez escolas feita Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000). Essas diferentes abordagens, embora muitas vezes com muitos pontos em comum, permitem vislumbrar, além do alcance do conceito de estratégia, a diversidade de interpretações com as quais se pode contar para se entender o processo estratégico.

Uma das visões mais influentes no escopo da administração estratégica é a que trata a estratégia como processo de formulação e concepção. A escola do design, a primeira escola da classificação, é certamente a mais influente e a que forma a base das inúmeras outras abordagens desenvolvidas posteriormente. As escolas subsequentes formaram-se como crítica ou aprimoramento da escola de design que tem sua base no modelo SWOT – avaliação dos pontos fracos e pontos fortes da organização e das ameaças e oportunidades no ambiente. O modelo SWOT incita a organização a olhar para dentro e para fora, antes de começar a formular suas estratégias. Embora imbuída de praticidade de adoção e disseminação (provavelmente por sua simplicidade e objetividade), a limitação da escola do design se encontra no fato de focar apenas o processo de formulação das estratégias, deixando aspectos importantes da implementação ao cargo de outras partes da organização, o que poderia contribuir para sua inadequação à aplicação gerencial. Além disso, ignoram a participação de outros membros organizacionais na concepção de estratégias, bem como a possibilidade de estratégias emergirem de padrões de ação baseados em experiências passadas ou tentativas de aprendizagem. A principal crítica a essa escola está na visível separação entre concepção e execução – o pensamento precede a ação – o que faz com que experiências passadas e tentativas de aprendizagem sejam ignoradas, bem como a simplificação exagerada de processos pode substituir o conhecimento apurado de sistemas complexos.

A segunda escola, do planejamento, formou-se como tentativa de formalizar o processo simplificado de formulação de estratégias da escola do design. Cada fase estabelecida pelo modelo SWOT foi sistematicamente organizada em etapas definidas e controladas com o intuito de criar-se um roteiro de planejamento geral que auxiliasse qualquer estrategista na condução dos processos organizacionais. O ritual formalístico reforçado por célebres trabalhos envolvendo organizações de destaque como a General Electric (Mendes, Binder e Prado Junior, 2006) e o ambiente propício para a adoção de práticas reconhecidas no campo na busca pela eficiência organizacional face ao desenvolvimento das organizações – conforme Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) o ambiente da década de 1970, onde se iniciou a saga da ferramenta, foi marcado pelo aumento do tamanho das empresas e pelo agravamento dos problemas de controle e coordenação – só contribuiu para que os trabalhos que advogavam o planejamento como solução para os problemas de eficiência e gestão organizacional – como o importante trabalho de Ansoff (1965) – ganhassem espaço entre os acadêmicos e executivos. Contudo, mesmo diante das mesmas limitações que a escola anterior, agravadas pela sedução do ritual que se sobrepunha à aplicação prática da ferramenta (como observou Mintzberg

(1994) os gestores estavam elevando em demasia a importância de uma ferramenta parte de um processo maior, conferindo-lhe mais status que os seus resultados práticos permitiam), essa abordagem da estratégia é ainda a mais presente nos discursos e nas ações dos gestores na atualidade.

Segundo Mendes, Binder e Prado Junior (2006) a relação entre executivos e o planejamento estratégico é muito mais legitimadora que objetivada ao alcance de resultados formais esperados. Eles observam que grande parte do trabalho dos executivos, no que concerne à elaboração do planejamento estratégico, relaciona-se mais a tarefas processuais como preparação de relatórios e planilhas, além da apresentação desses em reuniões operacionais, do que ao status imaginário do trabalho de decidir o futuro da organização, mas mesmo assim o fato de estarem envolvidos em um processo considerado importante e envolvido em ritualística elitista dentro da organização confere a esses atores motivos para continuarem reproduzindo o modelo.

O caráter altamente prescritivo dessas escolas e a adoção de uma perspectiva estática e passiva do ambiente deixavam lacunas na explicação do desempenho de organizações em ambientes mais complexos e exigiam novas perspectivas para a forma de ver a estratégia. Com a publicação de *Competitive Strategy* de Michael Porter em 1980, esse problema parecia começar a encontrar solução. O enfoque econômico do planejamento estratégico voltou as ações para as questões de concorrência e o posicionamento tornou-se o foco principal. A escola de posicionamento tomava as prescrições das escolas de design e planejamento e vinculava-as a contextos e objetivos específicos. A estrutura organizacional que antes era subordinada à estratégia deliberada, agora era um reflexo da estrutura da indústria, uma vez que esta passa a dirigir a posição estratégica. As prescrições continuam sendo genéricas no que concerne à sua utilização por qualquer estrategista, enquanto o papel do mercado e da indústria se fortifica como os principais elementos na definição da posição pretendida. O processo de formulação dá espaço à escolha estratégica, que pressupõe que as condições de atuação no ambiente estão dispostas e à livre escolha dos estrategistas que, por sua vez, apenas as seleciona em meio àquelas que obtiveram êxito, quando aplicadas por outras organizações. Segundo Mintzberg (1991) a idéia de posicionamento permitiria a localização da organização no ambiente ao mesmo passo que proporcionaria o equilíbrio entre forças internas e externas.

A essência da escola de posicionamento está na competição. Segundo Porter (1991) a meta de uma organização seria encontrar uma posição no ambiente onde possa estar mais bem protegida das forças que podem influenciá-la. Essas forças o autor distinguiu como sendo resultantes das demais organizações que competem no ambiente, dos fornecedores e clientes. O conceito de estratégia envolto nessa perspectiva é o de diferenciação, ou seja, agir estrategicamente ou fazer estratégia é buscar a diferenciação ou a posição em nichos privilegiados do ambiente que confirmam oportunidades e vantagens competitivas.

Uma quarta escola identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) foi chamada de escola empreendedora. Essa abordagem põe o foco novamente na concepção e na supremacia do estrategista no processo, acrescentando-lhe o peso da liderança como elemento fundamental ao sucesso da estratégia, que nesse enfoque é vista como perspectiva, senso de direção ou visão. A capacidade do estrategista em inventar, criar e, sobretudo, saber como e onde olhar, para conceber a melhor estratégia, torna-se o foco dessa escola. Aqui, uma boa visão vale mais que um bom plano esquematizado.

Seguindo as premissas da escola empreendedora, a quinta escola, a cognitiva, vem com a proposta de entender o processo mental do estrategista. Se este tem papel fundamental na concepção da estratégia, entender como ele pode captar e interpretar a realidade adquire extrema importância. A escola cognitiva utiliza-se de metáforas e analogias para descrever os processos. Uma das analogias utilizadas examina a cognição como processamento de

informações pela mente do estrategista. Outra maneira é vê-la como mapeamento de modos de ação esquematizados por meio de símbolos e crenças, armazenados ao longo do tempo como resultado de experiências acumuladas. Entender como essas experiências se transformam em esquemas interpretativos, e como suas ações são moldadas por eles, permite entender como os estrategistas irão conceber e planejar novas ações. A escola cognitiva vê ainda a cognição como construção, isto é, o processo de construção da realidade por atores individuais, imersos em relações sociais, mediante a interpretação. Essas construções individuais dão base à construção de significados comuns, formando uma realidade social ou coletiva. A partir disso, a idéia de adaptação a uma realidade dada é substituída pela idéia de que as organizações criam e recriam a sua realidade constantemente. O contexto de uma organização é aquele que ela percebe a partir das relações que estabelece. A aprendizagem tem nessa escola um papel muito importante, uma vez que o ato de testar e experimentar fornece os elementos que compõem os esquemas interpretativos. O conceito de estratégia que está envolvido nessa abordagem é muito próximo da anterior, todavia muito mais focado no processo de formulação e no modelo de decisão adotado pelos gestores que na ação ou estratégia adotada.

Deixar que as estratégias surjam ao invés de concebê-las, planejá-las ou defini-las, é a principal idéia da escola de aprendizagem, a sexta da lista. Os trabalhos concentrados nessa área enfatizam a importância das estratégias emergentes e o papel de todos os membros organizacionais como estrategistas. Estratégias deliberadas limitam as possibilidades de aprendizagem e a criatividade. O controle impede a possibilidade de aprender com os próprios erros; por isso o controle deve ser trocado pelo gerenciamento do processo, o qual consiste em apenas criar condições favoráveis para incentivar a iniciativa e o aprendizado. Uma das críticas voltadas à essa escola é a de que, sob essas condições, o processo parece desenvolver-se de forma um tanto caótica; a organização parece caminhar sem direção alguma, correndo para todos os lados e, muitas vezes, dependendo esforços desnecessários sem concretizar nada. Por outro lado, sua contribuição se concentra no alerta às organizações de que estratégias deliberadas, minuciosamente elaboradas longe da realidade, podem apresentar-se como antolhos que a impedem até de sair do próprio lugar. O determinismo embutido nas escolas anteriores pode, de fato, estabelecer um sentido a seguir, mas pressupõe uma capacidade de racionalidade e de controle por parte dos gestores que é humanamente inconcebível (Mintzberg e Waters, 1985). A definição de estratégia nessa perspectiva é a de estratégia como processo emergente ou de busca incessante por adaptação contextual. Já que a melhor estratégia, fruto de formulação racional e capaz de resolver por completo os problemas da organização não existe, o melhor é a busca por soluções satisfatórias às demandas que continuamente se apresentam durante a trajetória natural da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam ainda a contribuição de uma sétima escola que trata o poder como elemento fundamental na formação de estratégias. A escola do Poder vê a formulação de estratégias como um processo de negociação. Os interesses e os jogos políticos são a mola mestra da escolha de determinadas estratégias, da tomada de certas decisões e do desenvolvimento de determinadas alianças.

A escola cultural, por sua vez, enfatiza a importância dos processos coletivos que formam padrões de conduta comuns a um grupo, enraizados de tal maneira que acabam sendo inconscientemente aplicados pelos atores organizacionais, refletindo-se em suas ações. Tais padrões consolidam a formação de uma ideologia própria por meio da qual a organização será identificada. Crenças e valores estão subjacentes à estrutura e aos padrões de conduta inerentes a essa organização. Essa configuração específica, moldada pela cultura organizacional, foi chamada por Hinings e Greenwood (1988) de arquétipo. Os processos de mudança submetem-se à estratégia vigente, promovendo ajustes dentro do mesmo arquétipo. Mudanças que se chocam com a cultura organizacional, segundo os autores, provocam uma

tentativa de mudança de arquétipo. A definição de estratégia presente nessa visão é a de estratégia como perspectiva, pela qual a estratégia é revelada pelo reforço ou pela expressão da identidade organizacional.

Um pouco mais recente, embora influente, a escola ambiental, a nona escola de pensamento da estratégia observada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), vai enfatizar a supremacia do ambiente na formação de estratégias. De acordo com os ambientalistas, as estratégias são formuladas para responder a pressões ambientais, assumindo o oposto do voluntarismo clássico, não raro esbarrando no determinismo. Diferentemente da escola de posicionamento, na qual se observa o ambiente para se posicionar, mediante interesses específicos, na escola ambiental a idéia é de que o ambiente dita as regras e os padrões aos quais se deve adequar e seleciona as escolhas mais eficientes. O conceito de estratégia aqui envolvido é de que ser estratégico é se adaptar às demandas ambientais.

A última escola identificada pelos autores e considerada de adoção crescente na área de administração estratégica, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é a escola de configuração. Suas premissas básicas foram inicialmente desenvolvidas por Chandler (1962) e depois por um grupo de pesquisadores da McGill University, entre eles Mintzberg, Miller (no final da década de 1970) além de Miles e Snow (1978) (todos citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Segundo os autores, é preciso combinar e integrar essas várias perspectivas da estratégia para analisar e melhor compreender o processo de formulação estratégica nas organizações. Para Mintzberg et al. (2006), a escola de configuração explora a combinação. Para eles, as organizações que funcionam de forma eficaz são aquelas que reúnem diferentes características ao mesmo tempo, ou seja, “uma determinada espécie de planejamento com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000:225). O processo de mudança aqui visa à adequação e manutenção de determinada configuração. Mudar depende indubitavelmente da análise interna das características e possibilidades organizacionais em dadas circunstâncias ambientais.

Em recente estudo Vasconcelos (2001) constatou que, na prática, os gestores em empresas brasileiras têm adotado essa posição de combinação. As nove perspectivas de visão da estratégia estavam presentes em maior ou menor grau na prática desses gestores. Para o autor, os executivos parecem adotar uma postura que privilegia a utilidade prática sobre a coerência teórica, assumindo uma postura pragmática ao combinar partes dos diversos modelos e das diversas escolas, identificadas Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de acordo com a sua situação prática e segundo critérios ad-hoc. Segundo MacCrimmon (1993) estratégias não são apenas conjuntos de ações coordenadas para o alcance de objetivos. Estratégias são ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, e estão condicionadas às condições ambientais que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre essas ações. Dentro dessa perspectiva, os contingencialistas entendem que tudo é relativo e altamente inter-relacionado, o que indica que as estratégias que determinada organização irá adotar dependem de fatores como seu tamanho, seus concorrentes, sua capacitação tecnológica, e assim por diante. Os comportamentos são, portanto, guiados pelas diferentes configurações contextuais, o que amplia a diversidade de concepções de estratégia a assumir.

Além dessas classificações, uma outra importante foi apresentada por Whittington (2006). Ele classificou a evolução do pensamento em estratégia em uma matriz quadrada que cruzava os posicionamentos de diferentes abordagens em relação ao processo de formulação e concepção da estratégia – que seguia de deliberado a emergente – e aos resultados buscados pela estratégia – maximização de lucros a busca por resultados diversos. Nesse quadro, identificou quatro perspectivas – abordagem clássica, abordagem evolucionária, abordagem processual e abordagem sistêmica.

A abordagem clássica reúne as contribuições teóricas mais influentes do campo que lhe deram origem e fundamentaram o desenvolvimento das subseqüentes. Na perspectiva clássica, o fim maior buscado pela conduta estratégica é a maximização do lucro, intenção advinda das suas origens na economia clássica, sobretudo da microeconomia e teoria dos jogos. Em termos de concepção, advoga em defesa de processos deliberados, focados em procedimentos analíticos e práticos formais e imbuídos de racionalidade e controle. Teve suas origens amplamente arraigadas na experiência militar, reforçando o ideal de estratégia como plano e como manobra. Uma característica da concepção de estratégia nessa abordagem é a de crença no individualismo e na racionalidade do estrategista, tal qual o poder do general à frente de seu exército, formulando de forma explícita e calculada estratégias que levam em consideração um ambiente estático, com atores de comportamento previsível e com decisões racionais (Mintzberg, 1990; Whittington, 2006). Sob influência dessa abordagem podem ser agrupadas as definições de estratégia que a concebem como sinônimo de planejamento, tática e manobra. A abordagem evolucionária reúne trabalhos que têm como pressuposto que a natureza dinâmica, complexa e pouco harmônica do mercado impede a garantia de sobrevivência e maximização de lucro quando se baseia em ações planejadas no modelo formal, primeiro porque a complexidade ambiental não pode ser apreendida em sua totalidade, segundo porque a racionalidade dos atores é limitada e seu comportamento imprevisível e, segundo, porque as lutas pelos mesmos recursos com as mesmas armas não permite maximizar resultados nem garantir a sobrevivência de todos. Sendo assim, a perspectiva evolucionária compreende a visão da estratégia como um processo dinâmico, baseado em escolhas de opções dispostas no mercado que conferem às organizações mais aptas a chance de se protegerem por meio da diferenciação e do posicionamento em nichos. Evolucionistas como Williamson (1991), Hannan e Freeman (1988) consideram que as vantagens obtidas pelo planejamento podem ser facilmente copiadas e que as organizações alcançam melhores condições de sobrevivência se buscarem compreender as oportunidades que o ambiente têm a oferecer e os limites que ele impõe. A eficiência relativa aos demais competidores e a capacidade de diferenciar-se continuamente em ajuste ao ambiente são a melhor conduta para alcançar a sobrevivência (Whittington, 2006; Williamson, 1991) e, nesse sentido, as definições de estratégia que coadunam com essa perspectiva envolvem a concepção de posicionamento e diferenciação como reflexo de uma ação estratégica.

O terceiro quadrante do esquema de Whittington (2006), a abordagem processual, considera que o voluntarismo embutido na abordagem clássica, bem como o determinismo ambiental da abordagem evolucionista são incapazes de promover condições para o desenvolvimento de estratégias adequadas à sobrevivência organizacional e maximizadoras de lucro. No fundo, os pesquisadores nessa corrente entendem que nem o desenvolvimento de estratégias racionais, tampouco a supremacia do ambiente sobre as ações organizacionais existem de maneira pura. Tanto os estrategistas, como o mercado, atuam de forma desordenada e nem sempre previsível. A estratégia emerge nesse ínterim de forma gradual e pouco de forma clara e planejada, fazendo com que nessa ótica, a melhor estratégia não seja nem a que se adapta perfeitamente às demandas do ambiente (se é que isso existe), nem a que racionalmente se apresente como a mais preparada em processos deliberados, mas a que proporciona os resultados possíveis ou satisfatoriamente adequados aos interesses da organização naquele dado momento; são as tentativas continuadas dos gestores de diminuir o caos natural do mundo complexo em que vivem (Whittington, 2006). Uma posição influente no campo e representante dessa abordagem está representada nos trabalhos de Mintzberg (1994) e Quinn (1980). O conceito de estratégia, que marca a idéia básica da abordagem processual pressupõe que as estratégias se formam a partir de padrões de atuação produzidos pela dinâmica interna da organização em sua interação com o ambiente. Esses padrões se formam por meio de processos emergentes e deliberados, continuamente discutidos e obtidos em meio a embates

internos de poder, presentes na vida real das organizações, mas ignorados na perspectiva clássica. Os padrões, característicos da concepção processualista, emergiria de forma natural em um processo de aprendizagem e adaptação constante que seleciona as estratégias mais eficientes ao longo do tempo. Para Mintzberg (1994), nessa ótica é preciso que se compreenda o planejamento estratégico não como o fim em si, mas como um elemento importante e parte de um processo maior que também considera a falta de plano formal e a adaptação gradativa uma estratégia.

A quarta abordagem observada por Whittington (2006) é a sistêmica. Defendida como uma posição de evolução do pensamento estratégico, a quarta abordagem retoma a fé no planejamento, mas consideram-lhe limites impostos por elementos não abordados até então como a cultura, a cognição e a variedade de sentido além da busca por maximização de lucro. Nessa perspectiva, a racionalidade é relativa ao contexto sociológico no qual estão inseridos os atores. Modelos de gestão sofrem influência de padrões nacionais e do nível de homogeneidade cultural entre a organização, seus executivos e o contexto local de atuação (Whittington, 2006). Diante dessa relatividade, o próprio conceito de estratégia é relativo ao contexto cultural de origem e de aplicação. Segundo o autor, as origens americanas do conceito de estratégia podem limitar a compreensão do que realmente ela envolve. Se para os atores naquele contexto cultural é institucionalmente legítima a conduta racional e esquematizada por meio de planos, é assim que os negócios serão feitos, pois é o que os demais atores sociais naquele ambiente esperam deles. Em outros ambientes, porém, o conceito de estratégia pode ser outro em função das mesmas razões. Contudo, “a racionalidade da abordagem clássica da estratégia pode ser uma construção social, mas pode ser perigoso ignorá-la” (p.35), isso porque, mesmo que as condições contextuais históricas e sociológicas dos Estados Unidos sejam diferentes de outros países, é a prática americana e os livros-textos de estratégia escritos por autores americanos que dominam o pensamento na área no mundo todo (Whittington, 2006).

Uma última referência de classificações dadas ao pensamento estratégico relevantes para esse estudo está no trabalho de Vasconcelos (2001). Em um estudo empírico, o autor se propôs a identificar entre executivos brasileiros sua concepção de estratégia tomando por base a classificação das escolas empreendida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os resultados permitiram identificar que a prática organizacional tem absorvido e combinado elementos de todas as escolas, sem apresentação de uma específica com maior relevância. Para o autor, o resultado revela que, na prática, os gestores têm optado por buscar definições e referências para ação em fontes diversas de entendimento da estratégia, que lhes permitam atender aos seus interesses práticos, sem qualquer preocupação com a coerência teórica. Os resultados permitiram ainda, por meio de análise fatorial, agrupar condutas em três grupos distintos às quais o autor chamou de dimensões da estratégia segundo a prática gerencial.

A primeira dimensão identificada, a dimensão intencional, a estratégia é vista como plano deliberado, intencional e racional. O planejamento, a análise e o controle surgem como conceitos fundamentais na dimensão, enquanto seu foco privilegia modelos como construções lógicas de interpretação da realidade. Podem-se destacar entre esses modelos a análise SWOT, os sistemas de planejamento estratégico, a análise porteriana de indústria, o mapa da cadeia de valor, a matriz BCG, as curvas de aprendizagem e o diamante de competitividade.

A segunda dimensão, chamada dimensão de inovação pressupõe a estratégia como um processo emergente e que enfoca elementos como visão, inovação, mudança, insight, coragem e aprendizado. Por fim, a terceira dimensão identificada como dimensão de contexto social compreende a estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais e enfatiza a adaptação.

Traçando um paralelo com a classificação de Whittington (2006), a classificação de Vasconcelos assume influências sobre o pensamento dos gestores de (a) uma abordagem

clássica, em que fazer estratégia é valer-se de instrumentos e de processualística formal para o desenvolvimento de análises e planos deliberados de ação; de (b) uma abordagem mista de evolucionismo e processo, por meio do qual a estratégia é fruto de relações humanas dentro de ambientes repletos de elementos materiais, mas também simbólicos, que orientam a prática gerencial e definem meios de alcance dos objetivos organizacionais independentes das garras frias do pensamento clássico, e (c) uma abordagem sistêmica, que assume o papel do contexto institucional de referência e dos sistemas sociais na complexa tarefa de elaboração e condução da estratégia. Embora tenha apresentado resultados interessantes para a compreensão de como os gestores brasileiros têm visto a estratégia, limitações do instrumento de coleta podem ter estimulado a não observação de uma visão dominante entre as diferentes formas apresentadas. Isso se dá porque o campo ainda carece de evolução, em termos metodológicos, nesse sentido. Embora tenha sido relativamente fácil distinguir teoricamente as diferentes abordagens ou percepções da estratégia, na prática elas se apresentam ainda muito imbricadas e, portanto, não excludentes, o que faz com que seja difícil identificar posicionamentos claros dos diferentes conceitos de estratégia na prática e no discurso dos praticantes. Diante disso, mais relevante ainda se torna a busca pelo conteúdo das influências que emanam sobre os gestores acerca do conceito, de forma a tentar eliminar essa e outras hipóteses explicativas para o fato de não haver clareza para gestores sobre o que é estratégia e sobre como a fazem.

Aspectos metodológicos do estudo

Para identificar como o conceito de estratégia está sendo disseminado no campo gerencial por meio dos livros, foi feita uma pesquisa de levantamento (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987) com base nas listas de livros vendidos on-line em duas livrarias de notoriedade no mercado brasileiro e na lista de obras de indicação de leitura publicadas em seção específica em duas grandes revistas de negócios no país.

No levantamento sobre os livros vendidos na área, em uma busca pela palavra estratégia no título, foram encontradas, em média, pouco mais de 300 obras que retornaram como ocorrência relevante (foram 328 na Livraria Cultura e 344 na Saraiva Megastore). A análise se deu de modo diferente entre as duas bases de dados em função da forma como apresentam os resultados da busca. Na Livraria Cultura, por exemplo, não é possível ver resultado por colocação em vendas, mas há a apresentação de outros títulos que os clientes que adquiriram a obra em questão compraram, bem como a opinião de clientes acerca da obra e indicações de conteúdo similar. Já a Saraiva Megastore não apresenta esses dois últimos, mas permite a organização dos resultados por ordem dos mais vendidos, o que permite saber que tipo de leitura mais tem sido procurada na área no momento.

Como apresentavam formatos distintos de disposição dos resultados, e como uma parte significativa das obras é comum entre os bancos, optou-se por realizar dois tipos de análise distintos. No banco de dados da Livraria Cultura optou-se por selecionar uma amostra dos títulos que retornaram na busca dentro de um limite de tempo. Entendendo que a dinâmica dos negócios evolui com grande velocidade e o imediatismo no meio gerencial sugere que as idéias, como as ações, devam ser continuamente renovadas, considerou-se adequado limitar a análise para entre as obras cuja última edição estivesse compreendida entre 2000 e 2007. Outro critério adotado para a seleção da amostra foi também a possibilidade de acesso, no próprio site, na editora ou em outro meio digital, à sinopse, ao sumário ou a comentário descritivo da obra que pudessem permitir identificar a abordagem subjacente ao conceito de estratégia promulgado.

A composição da amostra se deu por meio de ordem de aparição na lista de resultados apresentada pelo banco de dados e por meio da técnica de bola de neve. Aproveitando os recursos que o banco dispunha, a introdução das obras na amostra se fez primeiramente pela análise da primeira obra na lista original, seguindo a partir daí para as demais citadas como

outras obras adquiridas pelo mesmo cliente. Ao esgotar a rede, a seguinte obra da lista original era acessada com a mesma sistemática. A amostragem foi encerrada quando os resultados apresentados na lista original não mais apresentavam títulos relevantes (dentro da área de gestão) e quando a rede começou se repetir ciclicamente.

Como resultado final, contou-se, na Livraria Cultura com uma amostra inicial de 180 obras em que foi realizada análise documental para identificar sua adequação aos critérios de ano de edição, inclusão na área temática de negócios e de existência de conteúdo válido para análise (Duarte e Barros, 2005), das quais apenas 88 seguiram para a fase de análise de conteúdo, na qual foi realizada interpretação dos significados contidos na mensagem expressa que permitissem identificar a abordagem subjacente ao conceito de estratégia presente na obra (Bardin, 1977; Duarte e Barros, 2005).

No caso do banco de dados da Saraiva Megastore, como era possível se ter a classificação por venda, a composição da amostra se fez por meio da seleção das obras por ordem de classificação na lista apresentada pelo banco, com a eliminação dos títulos que não se enquadravam, na análise documental, nos critérios estabelecidos. Das 344 obras que retornaram como resultado de busca pela palavra estratégia no título, as 200 mais vendidas passaram pela análise documental e, dessas, 81 atenderam aos critérios, seguindo para a análise de conteúdo.

Para a análise das fontes de indicação por mídia de referência no campo, foram consultadas as indicações de leitura publicadas nas revistas HSM Management e Exame. O corte temporal foi estabelecido como o período de 2002 a 2007, que foi o intervalo disponibilizado pelo banco digital de dados da revista HSM Management. Nesta, foram encontradas no período apenas 16 indicações de obras com o termo estratégia envolvido no título e essas foram avaliadas, por meio da análise de conteúdo, a partir da crítica apresentada para a obra pela revista. Na revista Exame não foi possível encontrar seção regular de indicação de obras e, por essa razão, não fez parte da amostra.

A análise de conteúdo foi feita com uso do software Atlas ti. e emprego de dez códigos, identificados a partir do conteúdo analisado e do referencial teórico empregado na pesquisa. Buscou-se identificar nos textos analisados ao que a estratégia estava sendo relacionada na obra, de forma a possibilitar sua classificação em uma das abordagens da estratégia apresentadas pela literatura. Para isso, os termos ou códigos identificados – adaptação ambiental, Ferramenta *Balanced Scorecard*, diferenciação, evolução do pensamento na área, ferramentas de planejamento e controle, manobra, planejamento formal, posicionamento, processo estratégico e táticas gerenciais – foram posteriormente associadas às três dimensões identificadas por Vasconcelos (2001) – intencional, inovação e contexto social – e às quatro abordagens de Whittington (2006) – clássica, evolucionista, processualista e sistêmica.

Os códigos foram atribuídos da seguinte maneira: (a) adaptação ambiental – quando o conteúdo ou idéia principal da obra era defender a estratégia como ações organizacionais destinadas ao atendimento de demandas ambientais, sobretudo a defesa do comportamento estratégico como mudança organizacional para adaptar-se ao ambiente; (b) Ferramentas de Planejamento e Controle – quando a estratégia era apresentada como resultado da aplicação de ferramentas e modelos específicos; (c) Ferramenta *Balanced Scorecard* – quando o tema estratégia estava especificamente relacionado a uma única forma de concepção e execução que é o BSC; (d) Diferenciação – quando a estratégia estava associada às ações organizacionais voltadas à busca pela diferenciação e desenvolvimento de nichos; (e) Manobra – quando a idéia principal enfatizava como estratégia os movimentos engenhosos e as metáforas militares; (f) Planejamento Formal – quando a obra apresentava como tema central o processo de elaboração e desenvolvimento formal da estratégia por meio do planejamento; (g) Posicionamento – quando a concepção de estratégia estava relacionada à escolha estratégica pelos atores, pressupondo a existência de estratégias vencedoras, melhores

práticas e estratégias ótimas para cada situação; (h) Processo Estratégico – quando o conteúdo da obra destinava-se a discutir a estratégia em seu processo de elaboração e implantação, considerando os agentes envolvidos, limitações e desafios; (i) Táticas Gerenciais – quando o conteúdo da obra era denominado estratégico como forma de enfatizar a importância de ações ou áreas específicas da organização como marketing, logística e gestão de operações e pessoas, e (j) Evolução do Pensamento na Área – quando a obra apresentava um conjunto de abordagens e visões diferenciadas da estratégia com intuito de informação acerca do estado da arte atual da área.

Para a classificação dentre as abordagens teóricas, os códigos foram dispostos conforme Quadro 1 e Quadro 2. Como os códigos foram definidos a partir do conteúdo analisado e não a priori, a partir da literatura de referência, nota-se desequilíbrio de representação entre as categorias (dimensões e abordagens), o que já representa a evidência de maior presença da dimensão ou abordagem no conjunto das obras analisadas.

Quadro 1 – Ordenação dos códigos analíticos sob a classificação de Vasconcelos (2001)

Dimensão	Códigos Relacionados
Intencional	Planejamento Formal Ferramentas de Planejamento e Controle Ferramenta BSC Manobra Táticas Gerenciais Posicionamento
Inovação	Diferenciação Processo Estratégico
Contexto Social	Adaptação Ambiental

Quadro 2 – Ordenação dos códigos analíticos sob a classificação de Whittington (2006)

Abordagem	Códigos Relacionados
Clássica	Planejamento Formal Ferramentas de Planejamento e Controle Ferramenta BSC Manobra Táticas Gerenciais
Evolucionista	Posicionamento Diferenciação
Processualista	Processo Estratégico
Sistêmica	Adaptação Ambiental

Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise da amostra selecionada no banco de dados da Livraria Cultura permitiu verificar a evolução da forma com que a estratégia tem sido apresentada aos atores no campo. Nos dois últimos anos, de 2006 a 2007, as publicações ofertadas e mais procuradas (a partir da observação das compras relacionadas feitas pelos clientes) têm se relacionado aos temas Balanced Scorecard (principalmente em 2007), Ferramentas de Planejamento e Controle, Manobras Estratégicas e Planejamento Estratégico. No ano de 2005, as publicações centraram-se nos temas Posicionamento e Diferenciação associados à Estratégia. O ano de 2006 e parte do ano de 2007 foram marcados também por grande influência das obras que relacionavam a estratégia às experiências militares. Contudo, como a busca concentrou-se em obras com o termo estratégia no título, muitas obras de influência ficaram de fora da análise, mas representaram referência importante no meio. A associação entre liderança, gestão e estratégias de guerra foi muito popular nesse período, mas com títulos variados. Essa constatação representou uma limitação do estudo, denotando que a busca efetuada com base em outros critérios poderia ter se mostrado mais rica.

Das 88 obras analisadas, em 47 a estratégia esteve relacionada a planejamento, em 31 a táticas gerenciais, em 22 a posicionamento e em 21 a ferramentas de planejamento e controle. As sete obras mais recentes da lista envolviam associação da estratégia com a ferramenta *Balanced Scorecard* enquanto três das nove que relacionavam a estratégia a diferenciação e duas das dez que envolviam processo estratégico estavam entre as mais recentes edições mais procuradas pelos clientes.

Como o conteúdo das obras envolve mais de uma associação de concepções para a estratégia, foi feita análise da frequência das diversas combinações observadas, onde foi possível identificar que a abordagem da estratégia por meio da associação de planejamento e posicionamento, planejamento e ferramentas e de planejamento e táticas são as mais frequentes (Figura 1).

Os resultados dessa amostra evidenciaram uma forte concentração das obras de influência atual sobre os atores no campo na dimensão intencional (Vasconcelos, 2001), o que revela que a aceção de estratégia propagada no meio está enfatizando o poder deliberativo dos estrategistas e a capacidade de controle das variáveis ambientais na concepção e execução da estratégia organizacional.

Figura 1 – Matriz de frequência de associação entre os códigos de aceção do tema nas obras analisadas.

	Adap.Amb.	BSC	Difer.	Ferram	Manob.	Planej.	Posic.	Proces.	Táticas
Adap.Amb.	-	-	2	-	-	6	5	1	2
BSC	-	-	-	6	-	5	-	-	-
Difer.	2	-	-	-	-	2	7	-	2
Ferram	-	6	-	-	-	10	4	-	5
Manob.	-	-	-	-	-	3	3	-	6
Planej.	6	5	2	10	3	-	9	1	11
Posic.	5	-	7	4	3	9	-	1	7
Proces.	1	-	-	-	-	1	1	-	-
Táticas	2	-	2	5	6	11	7	-	-

Constatou-se também que a abordagem clássica da estratégia (Whittington, 2006) continua sendo, desde os fundamentos do campo até a atualidade, reproduzida e reforçada entre os atores por meio dos autores dessas obras. A abordagem evolucionista, segundo a análise do ano de publicação das obras, teve maior influência no período compreendido entre 2003 e 2005, mas foi sendo substituída com a retomada da abordagem clássica, fundamentada, sobretudo, no planejamento a partir de 2006. A retomada da ênfase no planejamento nesse período pode ser explicada pela popularidade da metáfora militar nos negócios em voga nesses anos.

Na análise da lista de mais vendidos na Saraiva Megastore, verificou-se que as obras mais procuradas pelos atores são livros considerados na linha de auto-ajuda do *management*, que são os relatos, biografias e experiências narradas de líderes e gestores de destaque no meio empresarial ou correlato. Essas obras, embora não tratem em específico de estratégia, reforçam, por meio de suas idéias, os pressupostos clássicos de líderes como generais ou comandantes à frente das decisões organizacionais, com completo controle das variáveis ambientais e com capacidade plena de decisão racional apoiada por instrumentos de planejamento consagrados.

Na amostra tomada, dos 81 livros analisados, em 38 a estratégia esteve relacionada a planejamento, em 25 a posicionamento, em 27 a táticas gerenciais e em 17 a ferramentas estratégicas. Os resultados para adaptação ambiental, diferenciação, *Balanced Scorecard*, manobra e processo estratégico se mostraram muito semelhantes à outra amostra analisada (12, 10, 10, 9 e 8 respectivamente).

Em ordem classificatória de vendas, as obras mais vendidas apresentaram como foco o planejamento estratégico, o emprego do *Balanced Scorecard* e o uso de ferramentas de planejamento e controle. Em termos cronológicos, tem-se grande influência do planejamento e das ferramentas nos primeiros anos do período de análise (2000-2002), uma fase de procura por obras com ênfase na adaptação ambiental e na diferenciação entre os anos 2003-2005 e a retomada das obras focadas no planejamento e emprego de ferramentas como estratégia nos últimos dois anos. As obras líderes de vendas nos últimos meses de 2007 variam entre *Balanced Scorecard* e Diferenciação e Posicionamento. Todavia não há condição, nesta análise, de identificar se há prenúncio de retorno que caracterize um ciclo bienal entre as abordagens clássica e evolucionista.

Esses resultados confirmam o observado na amostra anterior de que os livros, como uma das principais fontes de referência e influência no campo, continuam reforçando a visão clássica da estratégia, enfatizando o poder racional e voluntarista dos estrategistas e controle das variáveis ambientais. Mesmo a forte presença da abordagem evolucionista, com a presença em nível significativo de obras que enfatizam a estratégia como posicionamento, a supremacia do planejamento e das metodologias institucionalizadas é evidente.

Dentre as obras indicadas pelos agentes de referência, na amostra da revista *HSM Management*, o resultado foi o mesmo. As 16 obras analisadas revelaram grande influência do planejamento e das ferramentas, sobretudo o *Balanced Scorecard*. De certo modo, a presença da abordagem clássica ou da dimensão intencional se apresentou muito mais freqüente nesse meio que nas amostras anteriormente discutidas. Nesta análise, os códigos identificados foram posicionamento (5 ocorrências), planejamento (6), *Balanced Scorecard* (4), Ferramentas de Planejamento e Controle (4), Diferenciação (3), Táticas (5), Manobra (1) e Processo Estratégico (2). Adaptação Ambiental e Evolução do Pensamento na área não constituíram conteúdo das obras indicadas.

Em termos de associação, a maior ocorrência foi de associação entre Planejamento e Posicionamento (4), seguido por Ferramentas Táticas (3). Em termos cronológicos, o ano de 2007 foi marcado por maior variedade de posições, com obras que concebem a estratégia como processo de diferenciação, como planejamento e como emprego de ferramentas específicas. Entre 2004 e 2006 a ênfase esteve mais concentrada no planejamento e antes disso (entre 2002 e 2003) em estratégia como termo de ênfase para atividades articuladas, formalmente desenvolvidas e de suma importância na sobrevivência organizacional (estratégia como tática).

Considerações Finais

Como observou Vasconcelos (2001), embora recente, o campo de estudo da estratégia tem apresentado grande habilidade no desenvolvimento de abordagens teóricas distintas. Essas diversas abordagens têm sido observadas em diferentes estudos que têm apresentado como constatação que, destarte a presença de abordagens mais atuais da estratégia como processos dinâmicos, com maior relevância às variáveis ambientais e ao poder limitado dos estrategistas no processo, a visão clássica da estratégia como resultado de ações e decisões racionais de estrategistas dominados de controle das variáveis ambientais, quando dotados de uma processualística própria, ainda é predominante (De Toni et al, 2006; Vasconcelos, 2001; Whittington, 2006; Cabral, 19XX; Oliver, 2001; Mintzberg, 1987; Tureta, Rosa e Santos, 2006).

Como apresentado no início deste artigo, se é razoável assumir que o comportamento gerencial é guiado por sistemas de idéias e teorias que estão dispostos em seu campo de referência (Whittington, 2006; Argyris, 1977) e que esse campo de referência compreende também todo discurso e idéia propagada pelos atores nas diversas mídias de comunicação com as quais se relacionam e têm suas visões de mundo e experiências reveladas, espera-se

encontrar nesses meios a mesma diversidade de teorias de referência que a prática dos gestores tem mostrado nos estudos empreendidos pelos pesquisadores na área.

Como esses estudos têm observado que a prática e o discurso dos atores no meio empresarial têm apresentado uma tendência à manutenção mais corrente e freqüente da conotação advinda da abordagem clássica, espera-se também que as fontes de referências para a formação das teorias de ação dos gestores representem o mesmo, o que explicaria como tem ocorrido a reprodução e manutenção de uma forma de ver a estratégia considerada ultrapassada, em termos evolutivos, pelo meio acadêmico.

Neste artigo apresentou-se o resultado de uma pesquisa que representou uma tentativa inicial de responder a algumas questões sobre o tema, como que reflexos a manutenção da abordagem clássica pode estar trazendo à prática nas organizações, se até mesmo não pode se manifestar como uma barreira continuamente reforçada à evolução do comportamento estratégico e da pesquisa na área; se a observação de incoerências entre o conteúdo das fontes de referência e a concepção corrente da estratégia na prática dos atores pode causar dificuldade de avanço e amadurecimento teórico e prático para a área ou ampliar um distanciamento entre a teoria e a prática nas organizações ou, ainda, se o reforço contínuo de modelos considerados simplificados e inócuos pode ser o padrão vigente de atuação dos gestores brasileiros.

Em uma pesquisa de levantamento em duas livrarias on-line e em um banco de indicações de uma revista de negócios de grande referência no campo, títulos na área de estratégia foram analisados na busca da identificação das abordagens de influência no campo mais freqüentes nos últimos anos. Os resultados permitiram sustentar as constatações e inferências de vários pesquisadores de que a abordagem clássica da estratégia tem sido continuamente reforçada. Embora a presença de grande influência de abordagens teoricamente mais evoluídas – que consideram o ambiente menos controlável e as decisões gerenciais não completamente racionais como a visão do posicionamento, da adaptação ambiental e da diferenciação – tenha sido observada, a análise das aquisições no mercado editorial na área sugere que os atores ainda têm valorizado mais a abordagem da estratégia como planejamento e como resultado de táticas prontas ou ferramentas objetivas. As implicações que isso traz à prática organizacional envolvem a manutenção de uma idéia simplista de gestão, na qual estrategistas têm quase que completo poder sobre o desempenho das organizações pelo fato de apresentarem capacidade inquestionável de análise e controle das variáveis ambientais. Nessa mesma linha, a crença em ferramentas milagrosas e estratégias consagradas como válidas para qualquer tipo de organização, em qualquer contexto, também é uma conseqüência indesejada da manutenção da abordagem corrente. O avanço para abordagens mais evoluídas, que considerem o papel de outros agentes organizacionais e da dinâmica e poder ambiental no desempenho das organizações pode fazer com que os gestores consigam entender e conduzir melhor seu trabalho, apresentando condutas mais coerentes com a natureza real do mundo organizacional.

Referências

- ANSOFF, H.I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, Set.-Out. 1977, p. 115-125.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. ; BINDER, M. P. Uma década de estratégia no Brasil: o que se produziu entre 1991 e 2002. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 4, 2003.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do XXII ENANPAD, 1998.

- CHANDLER, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DUARTE, J.; BARROS, A.T. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, v. 82, 1977, p.929-964.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. The Dynamics of Strategic Change. New York: Blackwell, 1989.
- MacCRIMMON, Kenneth R. Do Firm Strategies Exist? Strategic Management Journal, v. 14, 1993, p. 113-130.
- MAHONEY, J.T. Economic foundations of strategy. London: Sage, 2005.
- MENDES, R.H.; BINDER, M.P.; JUNIOR, S.T.P. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? In: XXX ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXX ENANPAD, 2007.
- MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, jan-feb 1994, p.107-114.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, 30, 1, fall, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v. 6, p. 257 – 272, 1985.
- MITREANU, C. Is strategy a bad word? MIT Sloan Management Review, vol.47, n.2, winter 2006.
- OLIVER, R.W. What strategy, anyway? The Journal of Business Strategy, 22, 6, Nov-Dec, 2001.
- PENROSE, E.T. The theory of the growth of the firm. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 4.ª ed. 1987.
- SLOAN, A. P. My Years With General Motors. New York: Currency Books, 1963.
- TONI, Deonir de ; MILAN, Gabriel Sperandio ; SCHULER, M. ; LARENTIS, F. A configuração de imagens intrínsecas ao conceito de estratégia. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. XXVI ENEGEP, 2006.
- TURETA, C.; ROSA, A.R.; SANTOS, L.L.S. Estratégia como Prática Social e Actor-Network Theory: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. In: XXX ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXX ENANPAD, 2007.
- VASCONCELOS, F. C. Safari de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco. In: XXV ENANPAD, 2001, Campinas. Anais do XXV ENANPAD, 2001.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.
- WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing and economic organization. Strategic Management Journal, 12, 1991, p.75-94.