

O Processo de Administração Estratégica: Estudos de Caso BCG e Strategos

Autoria: Marco Cesar Monguzzi

Resumo: Este estudo exploratório buscou verificar se abordagens teóricas sobre o processo de administração estratégica (PAE) estavam presentes nas práticas de duas empresas de consultoria reconhecidas. O tratamento e a importância dedicada a 3 variáveis —geração da idéia, comprometimento da equipe e dinâmica do mercado —foram confrontadas com os diferentes tipos de PAE. A pesquisa demonstrou-se relevante em face da necessidade de convergência entre a academia e a prática empresarial, particularmente onde a base de conhecimento empírico é ampla. Os resultados, obtidos a partir da lógica de experimentos múltiplos, indicaram: replicação teórica em relação aos processos predominantemente deliberado (BCG) e emergente (Strategos). Replicação literal no emprego de elementos de diferentes PAE's (além do modelo racional) e na expansão da concepção da estratégia para além da cúpula da empresa, fomentando a idiossincrasia. A abordagem da variável idéia pela Strategos sugere atribuições não convencionais ao PAE. O emprego de modelos múltiplos em diferentes etapas do PAE pela BCG, atrelado ao seu histórico, corrobora com as abordagens dos benefícios do acúmulo de capacitações em diferentes modelos, assim como do trânsito de um modelo para outro, conforme a necessidade, por vezes de forma paradoxal.

I. O Processo de Administração Estratégica (PAE)

Pettigrew (1992) define administração estratégica como o processo que lida com o trabalho empreendedor, com a renovação e crescimento organizacional e, mais particularmente, com o desenvolvimento e o emprego da estratégia que guia as operações da organização.

Chakravarthy e Doz (1992) apresentam o conteúdo e o processo estratégico como dois capítulos da administração estratégica empenhados em melhorar a performance, mas que enfatizam diferentes aspectos dos problemas enfrentados pelas organizações. A pesquisa do conteúdo estratégico pode ser diferenciada da do processo estratégico ao menos em 3 aspectos:

Foco: seleção e avaliação dos mercados onde a empresa atua e as formas de competir nesses mercados, enfocando o posicionamento em comparação com o ambiente, além dos recursos e suas influências na performance (conteúdo); em como a empresa atinge e mantém suas posições, através de ações deliberadas ou de experimentos (processo); **Base Disciplinar:** na economia organizacional e nas economias micro e macro; a unidade de análise é a interface entre a empresa e o ambiente, as premissas do processo decisório são fundamentadas no modelo racional (conteúdo); a base é multidisciplinar¹, as premissas do processo decisório extrapolam a base racional e as unidades de análise contemplam as interações comportamentais de indivíduos, dos grupos e unidades na organização e entre organizações (processos); **Metodologia:** pode ser feito a partir de informações secundárias (conteúdo); emprego de métodos diretos e longitudinais: questionários, estudos de tema e pesquisa de ação (processo). A amplitude da administração estratégica (planejamento e processo) é objeto de polêmica. Porter (1996) defende que se for estendida e se incluir empregados e arranjos organizacionais, ela se tornará, virtualmente, tudo que a empresa faz ou consiste. Isto, além de complicado, torna menos clara a relação causal da cadeia que flui do ambiente competitivo para a posição, para as atividades, para as habilidades dos empregados e para a organização. Mintzberg (1999) questiona: por que estratégia não pode ser tudo o que a empresa faz ou consiste, e, por que deve haver uma cadeia de causalidade? Este último autor ainda complementa, que Porter não só rejeita o aprendizado estratégico como também põe em questão sua própria existência. Talvez, esta falta de consenso em relação à amplitude e aos caminhos da administração estratégica esteja entre os principais motivos pelos quais a pesquisa do PAE não se desenvolveu com maior velocidade. Por exemplo, muitas das contribuições de grande

relevância como as de Chandler (1962) em estrutura organizacional e Simon (1945) no estudo do processo decisório, são anteriores a fase de desenvolvimento do planejamento (PE) que se iniciou na década de 1960. A visão de Schendel (1992) tem grande valor na discussão da problemática. O vínculo entre estratégia e performance é o ponto alto do problema. Uma boa estratégia deve ser criada ou imaginada, ser capaz de ganhar posições vencedoras e de ser executada pela organização. O desafio consiste em empregar o processo administrativo para formar boas estratégias e desenvolver os processos necessários para utilizar a estratégia na condução da empresa. O PAE, entretanto, não se sustenta por si só, pois outro ponto chave é a proposição e o reconhecimento de uma posição estratégica vencedora *ex-ante* —domínio do conteúdo estratégico. Assim os dois permanecem inseparáveis. Apenas para propostas pedagógicas a dicotomia faz sentido (Schendel, 1992). Na realidade, os limites de cada um dos temas não parece ser a questão central, cada um tem sua orientação particular, é verdade, mas para atingir êxito precisam trabalhar conjuntamente.

Segundo Mintzberg (1994), o PE, pela sua própria natureza, busca orientar esforços e recursos para atingir um determinado objetivo através da convergência nas ações. O dilema, entretanto, é que na administração estratégica há necessidade de se conciliar as forças de estabilidade e mudança, ou seja, a dúvida entre direcionar esforços para um determinado plano ou priorizar as atenções em outra oportunidade que surge é praticamente uma constante. Miller e Friesen (1984) sugerem que as organizações resolvem estas forças opostas atendendo primeiro a uma força e depois a outra. Estabilidade e mudança são períodos definidos e distintos e as organizações se adaptam empregando diferentes modos de comportamento (teoria quântica de mudança estratégica). Busca melhoria contínua, eficiência, empregando competências em caminhos definidos. Isto permanece acontecendo até o momento em que, em função das mudanças do ambiente, esta orientação deixa de ser a mais adequada. Surge a revolução e a organização precisa rapidamente alterar os padrões preestabelecidos até encontrar uma nova postura, mais adequada (Miller e Friesen, 1984 *apud* Mintzberg, 1998, p.116). Nos períodos de instabilidade ou durante revoluções os questionamentos são mais válidos do que decisões. Reconhecer que estas fases integram o cotidiano, embora nem sempre sejam facilmente identificadas, é uma premissa para se conduzir adequadamente o processo de mudança.

Mintzberg (1998) argumenta que boas estratégias podem surgir nos locais mais estranhos e podem se desenvolver através dos mais inesperados meios (*grass-roots strategy-making*). O PAE também pode ser emergente, permeando a organização.

Uma das definições de processo do dicionário Aurélio —“maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica” — pode induzir a idéia de programa, de procedimento ou de um roteiro. Em estratégia alguns autores apresentam modelos cuja idéia fundamental é baseada num modelo seqüencial rígido. Van de Ven (1992), por outro lado, argumenta que o modelo seqüencial de desenvolvimento é tipicamente inadequado para lidar com as complexidades das diversas frentes da estratégia. Isto porque assume uma ordem predeterminada e invariável das fases do desenvolvimento. Existem inúmeras outras formas de progressão que são úteis para refletir e observar processos de desenvolvimento e descrever padrões temporais nas seqüências de eventos: Progressão Unitária; Progressões Múltiplas; Progressões Cumulativas; Progressões Conjuntivas; Progressões Recorrentes. A complexidade dos ambientes interno e externo e a elevada quantidade de elementos que compõem os problemas de administração estratégica indicam que o PAE emprega padrões de todos os tipos de progressões. Assim, na compreensão do PAE pode-se contemplar que: **1.** Compreende fases de estabilidade (onde o PE é eficaz) e instabilidade (onde as alternativas estratégicas amadurecem), embora estas fases nem sempre sejam facilmente identificadas; **2.** Além de deliberado (que envolve fases distintas de planejamento e implantação) o PAE pode ser emergente, surgindo de forma não planejada; **4.**

Não é um roteiro onde as fases seguem uma sequência predeterminada ou uma progressão unitária, o processo pode apresentar diferentes padrões de evolução no tempo.

II. Tipologias das Correntes de Pensamento em Estratégia Empresarial

A compreensão deste processo tem sido alvo de um amplo desenvolvimento teórico, com múltiplas correntes de pensamento. Nenhum destes entendimentos, individualmente, captura a diversidade de temas e dimensões associadas ao processo de criação estratégica, ao contrário, cada uma enfatiza uma porção do conteúdo (Hart, 1992, p. 333). Muitas vezes estas categorizações se sobrepõem, demandando algum alinhamento entre as abordagens. Hart (1992) desenvolveu uma revisão das correntes de pensamento sobre as organizações e seus processos estratégicos predominantes. Os resultados foram apresentados como tipologias de organizações. **Modelo de Comando:** onde um líder ou alguns diretores exercitam total controle sobre a empresa. O desenvolvimento da estratégia é consciente, controlado e centralizado no topo da organização. A situação é analisada, alternativas são consideradas e um curso mais apropriado para a ação é escolhido (deliberada). O ambiente não pode ser muito complexo para que uma pessoa (ou o pequeno grupo) possa ser compreendê-lo. É mais encontrado entre pequenas empresas onde uma pessoa pode manter controle. **Modelo Simbólico:** envolve a criação de uma missão corporativa que serve de orientação para atividades, propiciando senso de identidade, definindo os valores da empresa. O emprego de símbolos, metáforas e emoções são o ponto central. Cria-se um sistema implícito de controle que é baseado em valores comuns. Deve ser necessário em grandes e diversificadas organizações, pois pode propiciar a velocidade e a flexibilidade necessárias em ambientes de elevada dinâmica, devendo ser mais efetivo no suporte de estratégias pró-ativas. **Modelo Racional:** procura ser completo no escopo, envolvendo elevado nível de processamento de informação interna e externa. Os meios são separados dos fins e a estrutura segue a estratégia. Análises formais como mapeamento do ambiente, análise de *portifolio*, análise competitiva da indústria suportam a formulação da estratégia. O processo é institucionalizado através do PE formal. A gerência supervisiona e controla as atividades dos subordinados, aos quais a performance é atribuída comparativamente ao plano. Opera melhor em ambientes estáveis e previsíveis, em empresas com crescimento vegetativo onde o PE e os controles são mais eficientes. **Modelo de Transação:** baseado na interação e aprendizado, ao invés da execução de planos predeterminados. Os limites cognitivos e as incertezas restringem a habilidade dos gerentes de separar a formulação da implementação. A estratégia é formada no diálogo contínuo com *stakeholders* e a comunicação entre departamentos é fundamental. *Feedback* e aprendizado requerem uma abordagem iterativa. A diretoria busca facilitar o processo de transação entre *stakeholders* e amarrar os resultados dos processos no tempo para determinar a direção estratégica. É mais empregado em ambientes caracterizados por altos níveis de complexidade, podendo ser necessário para obter conhecimento adequado, consenso e legitimidade entre *stakeholders*. Como se baseia no processo interno e no aprendizado deve ser mais comum em grandes empresas e indústrias maduras. **Modelo Generativo:** dependente do comportamento empreendedor dos membros da organização. A estratégia é feita por meio da *intrapreneurship*. A diretoria se envolve na seleção e no fomento de propostas com alto potencial que emergem da organização. Novas estratégias germinam através da separação da atividade inovadora daquela do dia-a-dia (universidades, hospitais e organizações profissionais). Este modelo envolve ajuste durante o curso para refletir o formato das inovações que emergem. Adequado para ambientes turbulentos caracterizados pelo dinamismo e pela complexidade.

Minzberg (1998) também construiu um modelo com tipologias organizacionais, porém neste caso, a base da construção foi uma abordagem de configuração onde os diferentes aspectos organizacionais (amplitude do poder, tipos de formalização e descentralização, sistemas de

planejamento e estruturas) são considerados conjuntamente. Estes e outros elementos do *design* organizacional devem ser configurados numa lógica que traga um agrupamento interno consistente: **Organização Empreendedora:** a mais simples das organizações, onde um líder carismático e autocrático conduz a organização (direção). O ambiente é simples e dinâmico, há pouca padronização e a comunicação é informal; existe forte senso de missão e a organização é flexível com uma estrutura orgânica (hierarquia mínima) que tem excelente capacidade de resposta. É geralmente encontrada em organizações pequenas e jovens e em grandes organizações durante períodos de crise (*turnaround*). O PAE é o visionário, exploratório, deliberado pelo líder que dissemina a visão no grupo. O processo consiste em mapear o mercado, amadurecer a idéia e tomar a decisão. **Organização Máquina:** Estrutura mais comum, encontrada em indústrias maduras e em grandes empresas. Há alta especialização, é direcionada pela eficiência com tendência para a racionalização e para a produção em massa. A estrutura tem base funcional, a direção detém total controle, a coordenação é feita pela padronização do processo e por gerentes médios que controlam o trabalho operacional, problemas são empurrados para cima. Vigora o planejamento tradicional, deliberado e concentrado no topo da hierarquia, onde a visão é ampla e o poder está concentrado. Como a máquina é voltada para a eficiência, não está preparada para a mudança; a alternativa é mudar sua configuração ou para uma empreendedora ou para uma inovadora. Estratégias tendem a permanecer por longos períodos de estabilidade, interrompidos por revoluções (*quantum theory*). **Organização Diversificada:** é, na realidade, uma união de entidades independentes gerenciada por uma estrutura administrativa, onde cada divisão tem sua própria estrutura baseada em mercados atendidos. Esta configuração ocorre em organizações grandes e antigas; há uma forma limitada de descentralização em favor das unidades. O controle é exercido pelos resultados; forma-se uma pequena estrutura técnica e a estrutura das divisões tende a ser no formato máquina; a inovação é feita através da aquisição de novas unidades. O objetivo é formar o melhor *portifolio* e administrá-lo —não inovar. O PAE é segmentado em estratégia da unidade (basicamente igual ao de uma organização máquina) e estratégia da corporação (buscando a diversificação de negócios). **Organização Profissional:** geralmente presente em ambientes estáveis e complexos. O poder é descentralizado e a coordenação do trabalho é feita através da padronização do conhecimento dos profissionais, permitindo certa autonomia —decisões fluem pela hierarquia. O sistema produtivo não deve ser regulado, nem complexo. O trabalho complexo envolve diagnóstico e escolha de padrões para a solução. As estratégias são bastante estáveis, as revoluções estratégicas profundas são desencorajadas, as mudanças em nível micro são constantes. Assuntos estratégicos são conduzidos em três alçadas: Individualmente pelos profissionais (que serviços oferecer a quem), de forma coletiva (que programas e áreas desenvolver; seleção e promoção de profissionais) e, pela administração (serviços de suporte, estrutura dos comitês, que recursos empregar e como financia-los). **Organização Inovadora (*adhocracia*):** presente em ambientes complexos e dinâmicos onde são requeridos esforços cooperativos para a solução do problema (trabalho em equipe); há solução particular para cada problema; a estrutura é orgânica por projeto; a coordenação é baseada no ajuste mútuo; o processo de decisão flui informalmente. O PAE é o Incremental: uma resposta contínua ao ambiente complexo, não pode ser planejado, nem depender de padrões de comportamento, a decisão é individual e conforme a necessidade. A organização por projetos não permite saber o que vem depois e por isso opera em ciclos —ora tem foco, ora não. Os líderes gerenciam o PAE (selecionando estruturas, pessoas e definindo atividades) mas não definem a estratégia, deixam o específico para o grupo, fomentando (ou não) as estratégias que surgem (*grass-roots*). Existem ainda outras duas configurações que são representadas pelas forças da cultura (missionária) e do conflito (política). Na organização missionária há domínio da ideologia e os membros são encorajados a agir em conjunto. Geralmente está presente em organizações

mais maduras, sobrepondo uma estrutura convencional (uma máquina como o McDonald's ou uma inovadora como HP). Já a organização política surge quando uma empresa não é dominada por nenhuma de suas partes, não há mecanismo de coordenação dominante e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização, acarretando numa dificuldade de controle dos conflitos internos. Pode ser temporária ou permanente e a organização passa a ser descrita em termos de poder, que é exercido de formas não legitimadas.

Estes são os tipos de PAE no entendimento de Hart e Mintzberg. Algumas das tipologias apresentam uma área de interseção significativa. Por exemplo:

- ← Modelo racional é correlato a configuração máquina, praticamente todos os elementos que configuram estas duas tipologias estão presentes em ambos os casos.
- ← Modelo simbólico e a organização missionária são bastante similares, apesar de o último caso não ser considerado uma configuração comum, mas sim uma força que se sobrepõe a alguma das estruturas tradicionais.

Outras tipologias não apresentam paralelo entre as obras, é o caso de:

- ← Configuração diversificada, que não é abordada por Hart mas que tem importância, em virtude da frequência deste modelo entre grandes organizações, onde é popular a estratégia corporativa. Hart apenas menciona as análises de *portifolio* no modelo racional.
- ← A configuração política também não é abordada explicitamente por Hart. Alguns fragmentos podem ser percebidos de forma implícita, no modelo de transação.

Por fim, algumas tipologias apresentam elementos comuns, ou seja, apresentam algum nível de alinhamento entre os modelos. Este é o caso de:

- ← Modelo generativo e a configuração inovadora, onde a primeira foca no comportamento empreendedor dos membros da organização e a segunda destaca a necessidade de esforços cooperativos. Embora o mote principal das abordagens não seja o mesmo, o esforço cooperativo depende do empreendedorismo dos membros da organização, resultando em fatores comuns: 1. O papel da diretoria envolve encorajar a iniciativa e a experimentação, selecionar e fomentar propostas, ou seja, a diretoria gerencia o PAE mas não define a estratégia, e; 2. Ocorre ajuste durante o curso da ação, seja para refletir o formato das inovações que surgem ou para atender uma necessidade do ambiente.
- ← A configuração profissional talvez possa ser caracterizada como um caso particular do modelo de transação, pois depende de negociação e também por ser uma forma de poder descentralizado, comum em ambientes complexos e estáveis.
- ← O modelo comando e a configuração empreendedora apresentam alguma similaridade. Entretanto, a empreendedora utiliza aspectos do modelo simbólico (como o senso de missão), e no caso do modelo de comando há emprego de uma abordagem mais próxima da estratégia militar. Assim, neste caso, mesmo com alguma similaridade entre as tipologias, entende-se que a separação é mais adequada.

III. Variáveis Não-Centrais do PE e a Relação com as Tipologias Organizacionais

Considerando-se a extensão e a quantidade de temas envolvidos, a análise deste estudo priorizou as prováveis variáveis que potencialmente indicaram insucessos no PE. Três das necessidades da administração estratégica, não enfocados pelo PE (variáveis não-centrais do PE), foram baseadas pelo livro *The Rise and Fall of Strategic Plan* de Mintzberg:

Idéia: O Embrião da Estratégia: Como é Gerada? Mintzberg (1994) aborda este tema como uma das três funções dos planejadores —descobrir estratégias. É uma tarefa que tem pouco a ver com planejar ou com planos. Trata-se de interpretar padrões que se formam na organização e encorajar o pensamento estratégico pela empresa para suplementar as idéias e estratégias da gerência sênior. É uma tarefa que precede o planejamento tradicional. Embora no processo de planejamento haja espaço para criatividade, como no caso da fase de pensar em alternativas de plano estratégico, não se pode afirmar que este seja um processo rico em

criatividade. Para Taylor (1997) o planejamento como processo burocrático não produz um pensamento inovador, geralmente planos são uma extensão do negócio como ele é. Isto porque o pensamento criativo não pode ser forçado (Csikszentmihalyi, 1996). Prontificar-se deliberadamente a criar algo novo pode não ser algo muito eficaz. Um novo atributo para o produto ou a identificação de uma necessidade não atendida pode ser mais facilmente identificada pelas pessoas que têm maior contato com o mercado do que pela cúpula da organização. Restringir a possibilidade de contribuir com novas idéias a poucas pessoas, em um período de tempo limitado, pode representar o aborto de boas idéias. Segundo, inúmeras inovações, hoje produtos de grande sucesso comercial como o microondas, o *Post-it* (bloco de recados auto-adesivos 3M) e a própria Internet, ou foram descobertos acidentalmente ou tiveram sua concepção original voltada a outra aplicação. Argumenta-se que o PE se preocupa mais em selecionar as melhores iniciativas e controlá-las do que com grandes saltos de inventividade. Mas sem as matérias primas idéias e iniciativas as empresas podem se tornar desprovidas de boas alternativas e o resultado são planos que representam uma extrapolação do *status quo*. Parece razoável que os líderes e/ou estrategistas da organização também se preocupem com o fomento destas iniciativas.

Comprometimento da Equipe: Uma Condição para o Sucesso da Estratégia. Segundo Mintzberg (1994) existem dois pressupostos ingênuos na literatura sobre a relação planejamento-comprometimento: a) o comprometimento da diretoria automaticamente desenvolve a aceitação do plano na organização; b) o plano, propriamente dito, cria comprometimento. Não há estratégia ótima calculada através de um processo formal, estratégias só adquirem valor quando existem pessoas comprometidas que as energizam. Criar comprometimento das pessoas com uma nova estratégia muitas vezes pode ser mais importante que criar a melhor estratégia. Tadepalli e Avila (1999) sugerem que o sucesso da implementação não pode ser atingido somente através da autoridade. Implementação eficaz é o resultado da persuasão dos gerentes junto ao grupo de que o caminho selecionado é o melhor para a organização. Peters e Waterman (1986) destacam que nada é mais estimulante que o sentimento de ser necessário e que as pessoas gostam de superar padrões, especialmente, se elas tiveram alguma participação na sua escolha. Leavitt enfatiza a característica idiossincrásica comum na implementação: “as pessoas gostam muito de seus próprios filhos e, tipicamente, não estão muito interessadas nos filhos dos outros” (Peters e Waterman, 1986, p.62).

Inércia do Planejamento Diante da Dinâmica do Mercado: Planejamento traz coordenação e foco, busca orientar as energias numa determinada direção, sendo um dos resultados desejados a inércia na ação (Mintzberg, 1994), conforme já abordado. O único problema é que organizações não operam somente com uma estratégia, mas durante períodos de formação de estratégias, ou seja, quando o mundo está mudando para caminhos ainda não muito bem compreendidos. O perigo é escolher um caminho de forma prematura e manter concentrados os esforços numa direção equivocada. Quinn e Voyer (1978) destacam que o processo de mudança é evolucionário e intuitivo e que deve tomar forma conforme decisões internas e os acontecimentos externos fluem, formando um consenso comum de ação. Além da constante mutação pela qual o mundo passa é preciso considerar também as características do exercício de previsão de cenários, pano de fundo para o PE. Identificar tendências é possível, “o que poderá acontecer” é até passível de previsão, mas precisar quando e com que intensidade as mudanças vão ocorrer é impossível. Outra consideração, estratégia empresarial lida com sistemas abertos, interligados, onde a composição e a superposição de fatores podem trazer infundáveis desdobramentos. Os resultados futuros de nossas ações dependem tanto da resposta do mercado como dos contra-movimentos dos competidores. Ambos dependendo da decisão de terceiros, não são passíveis de previsão —teoria dos jogos. A estratégia não

manipula o incerto, mas o desconhecido e, portanto, seus eventos futuros não podem ser previstos numa abordagem probabilística.

Estas três variáveis — idéia, dinâmica e comprometimento — são tratadas de forma diferenciada em cada uma das configurações. A tabela a seguir ilustra (tomando como base a exposição prévia das tipologias) como cada uma das configurações aborda as variáveis não-centrais do PE. Algumas tipologias foram aglutinadas para facilitar a comunicação, embora nem sempre haja alinhamento perfeito entre as visões. As tipologias organização missionária e política e o modelo simbólico não são destacados porque geralmente se apresentam como forças que permeiam as seis configurações abaixo.

CONFIGURAÇÕES E AS VARIÁVEIS NÃO-CENTRAIS DO PE						
	Inovadora (Generativo)	Transação (Profissional)	Empreende- -dora	Comando	Racional (Máquina)	Diversificada
Idéia	Iniciativas através da organização	Evolução, iteração com <i>stakeholders</i>	Intuição do Líder		Análises	Explorar novas Unidades de Negócio
Dinâmica	Experimentar	Aprender e melhorar	Mapear, avaliar alternativas e redirecionar através de: <i>Coaching</i> Deliberação Novo plano			Manter ou substituir o <i>portfolio</i>
Comprometimento	Liberdade de criação e ação, reconhecimento e incentivos	Envolvimento, ponto de vista, debate	Liderar, motivar, reconhecer	Imposição e supervisão por: Ordens Objetivos		Autonomia no nível de unidade de negócio

Os modelos de construção estratégica não são vistos como mutuamente excludentes. De fato, é assumido que organizações podem desenvolver habilidades em diversos modelos resultando em variados níveis de capacidade de construção estratégica” (Hart e Banbury, 1994). A pureza no PAE parece ser muito menos o objetivo que o fomento de múltiplos processos que competem entre si na organização. (Hart, 1992).

O entendimento de que no mundo real as organizações apresentam-se como combinações simultâneas ou sequenciais destes modelos de criação estratégica é comum entre diversos autores. Allison (1971) argumenta que a natureza complexa das decisões estratégicas necessita do uso de múltiplos paradigmas para explicar adequadamente os fatores envolvidos no difícil e não estruturado terreno da formulação e implementação estratégica. Chaffe (1985) sugere que deve haver uma hierarquia de tipos de PAE, onde cada nível incorpora aqueles níveis menos complexos. Gluck, Kaufman e Walleck (1982) propuseram que empresas passam por uma série de estágios conforme elas se tornam mais adeptas da administração estratégica, partindo do planejamento financeiro baseado em projeções até níveis que requerem ampla difusão do pensamento estratégico pela organização.

Hart e Banbury (1994) abordaram o tema com maior profundidade e desenvolveram uma pesquisa com 285 diretores de empresas norte-americanas. Concluíram que: “empresas capazes de acumular diversos modelos de construção estratégica numa capacidade complexa de processos parecem se sobressair sobre aquelas empresas menos capacitadas em virtualmente todas as dimensões de performance.

Nem todas as combinações de modelos, entretanto, devem resultar em performances comparáveis. A perspectiva paradoxal emergente da eficácia organizacional sugere que alta performance requer o balanceamento e domínio simultâneo de capacidades que podem parecer contraditórias ou paradoxais —decisão e reflexão, visão ampla e atenção ao detalhe, grandes movimentos e ajustes incrementais (Hart, 1992).

A capacidade em múltiplos PAE's traz a tona a questão: estas perspectivas representam fundamentalmente diferentes PAE's ou diferentes partes de um mesmo PAE? Mintzberg (1999) se manteve ambíguo neste aspecto, respondendo positivamente às duas questões, afirmando que qualquer escolha seria limitante. Tende em favor da idéia de que representam fundamentalmente diferentes processos porque existem períodos em que as forças são identificáveis, não em um senso absoluto, mas como tendências perceptíveis. O PAE pode transitar pelos atributos de uma categoria para outra: empregar a configuração empreendedora durante o início do negócio ou quando a empresa precisa de um *turnaround*; escolher pela configuração aprendizado em condições dinâmicas quando a previsão é praticamente impossível; etc.

IV. Método de Pesquisa:

Trata-se de estudo de caso exploratório com duas empresas considerando-se que: 1. Em conformidade com Yin (1994), o estudo se alicerça no desenvolvimento prévio de proposições teóricas como direcionador para a coleta de informações e as análises; 2. Segundo Sampieri et al. (1994), a característica exploratória almeja elevar o grau de familiaridade com um fenômeno relativamente desconhecido, buscando trazer informações sobre a possibilidade de levar a cabo investigações mais completas, apontando algumas tendências. 3. Yin (1994) ressalta a característica predominantemente qualitativa do trabalho que busca privilegiar a investigação mais próxima de seu contexto real; 4. Yin (1994) e Sampieri et al. (1994) colocam que a lógica da replicação com seleção de amostra de *experts* é mais adequada, do que a lógica de amostragem nestas situações.

Cada caso serviu a uma proposta específica no escopo geral da pesquisa. As empresas selecionadas como objeto de análise, além de *experts* com reconhecimento e atuação internacional, apresentam históricos que sugerem perfis específicos e diferenciados.

A consultoria The Boston Consulting Group (BCG) é bastante tradicional, fundada em 1968 por Bruce Henderson, tratando-se de uma das mais expressivas empresas do setor de prestação de serviços em estratégia, cujo faturamento em 2002 atingiu US\$ 1,02 bilhões, sendo que dentre seus trabalhos encontram-se a Curva de Experiência e a Matriz de Crescimento x Participação de Mercado. Esta organização foi convidada a participar da pesquisa pois, muito provavelmente, trata-se de um dos mais proficientes praticantes do PE.

O segundo caso é da Strategos, uma *boutique* de serviços em estratégia com apelo voltado à inovação. Fundada em 1995 por Gary Hamel, um dos autores de *Competing for the Future* que difundiu o conceito de *Strategic Intent*. Conta com apenas 21 consultores para conduzir os projetos espalhados pelo mundo, o que só é permissível devido ao seu método, bastante participativo, empregando times formados principalmente por membros da empresa-cliente. Nela, portanto, acreditava-se identificar elementos que favoreçam a descentralização e o fomento da geração da idéia pela empresa-cliente —práticas das configurações transação e inovação.

O estudo de caso múltiplo segue a lógica da replicação (Yin, 1994, p. 45). Na análise dos dados foi utilizada a abordagem do *pattern-matching* que compara um padrão empírico com um (ou mais) outro previsto. Se o padrão coincidir, os resultados reforçam a validade interna do estudo. (Yin, 1994, p. 106). Objetivou-se produzir resultados similares —caracterizando uma replicação literal, ou resultados contrastantes por uma razão prevista —replicação teórica. (Yin, 1994, p. 46)

Para aumentar a validade da construção do estudo foram empregadas duas fontes de informação: os arquivos (sites, relatórios internos, frameworks de análise, livros e artigos) e entrevistas (Yin, 1994, p. 92). Duas formas de entrevista em diferentes momentos: no início, quando a preocupação era englobar novas variáveis e fatos de relevância, a abordagem buscava explorar e consolidar idéias. Os entrevistados —Barretoⁱⁱ e Piacsekⁱⁱⁱ que são vice-

presidentes da BCG e Costa^{iv} que é diretor da Strategos —opinaram a respeito dos eventos, deram sugestões e acesso a fontes de evidência que corroborem fatos. Já na fase conclusiva, onde havia preocupação de replicar o formato entre os casos, houve emprego de entrevista mais focada, ainda em um formato de conversação, mas com emprego de um questionário de referência. O questionário trazia alternativas de múltipla escolha. Foi estruturado a partir da tabela **Configurações e as Variáveis Não-Centrais do PE**, visando identificar as práticas das consultorias junto às empresas-clientes, comparando as abordagens das configurações em relação às variáveis não-centrais do PE. Foram disponibilizadas cinco alternativas de resposta (amplamente empregado, empregado, eventualmente empregado, empregado com ressalvas e fora do escopo de atuação), cujos resultados foram plotados em gráficos tipo radar com os cinco respectivos hexágonos concêntricos, sendo que o de maior área representa a alternativa mais favorável a abordagem.

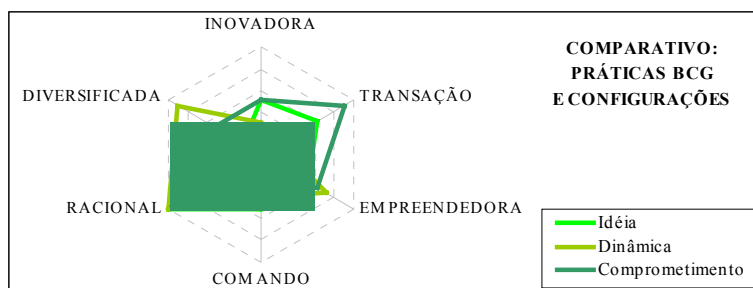
No caso BCG, onde haviam dois respondentes, foi utilizada a média simples na plotagem das respostas, uma vez que, das 18 possibilidades de resposta, houveram 5 respostas coincidentes, 12 com 1 grau de variação (na escala gradativa) e apenas 1 resposta com 2 graus de variação. O trabalho não se propôs a tratar o tema na sua totalidade, pois a quantidade de variáveis que o compõe é muito extensa. Os resultados do estudo devem ser interpretados como exploratórios, a pesquisa busca apenas sinalizar algum aspecto relevante e obter informações que possibilitem levar a cabo investigações mais complexas. A replicação em um número maior de consultoria, além de empresas-cliente trará maior consistência aos resultados.

V. Análise dos Principais Resultados

O Caso BCG: A essência do trabalho da BCG é baseada no círculo virtuoso de: 1. *Insight*, busca pelo entendimento da natureza e da dinâmica do negócio da empresa-cliente, através da compreensão analítica, visando gerar alternativas que criem valor, vantagem competitiva e uma performance superior a longo prazo; 2. *Impact*, converter estas alternativas em estratégias, onde a implementação tem um impacto substancial na performance. Assegurar que os clientes internalizaram as estratégias, desenvolvidas em conjunto, organizando-as para colocá-las em prática. Muitas vezes o trabalho é desenvolvido lado a lado até sua concretização. 3. *Trust*, gerar impacto traz a credibilidade que é a fundação da política de construir relacionamentos de longo prazo.

Os grupos de trabalho são compostos por: consultores e membros da empresa-cliente. A BCG traz como principal contribuição à capacidade de geração de insights baseada na habilidade analítica dos consultores; os membros da empresa-cliente contribuem com a vivência prática e o conhecimento específico —considerada chave para o projeto. Os membros da empresa-cliente que participam do time, além de líderes da organização, são multiplicadores da iniciativa, cuja participação na concepção é considerada crucial.

Não há padronização do trabalho ou emprego de frameworks como orientadores, os principais conceitos e práticas já estejam implicitamente gravados nas mentes dos consultores. Este entendimento suporta a argumentação de Van de Ven (1992) que modelos sequenciais de desenvolvimento são tipicamente inadequados para lidar com as complexidades das diversas frentes da estratégia.



(a) A variável “geração da idéia” na BCG

Apresenta um vínculo significativo com um dos três pilares do trabalho da BCG —o insight. É importante, entretanto, destacar que este vínculo não implica que os termos sejam sinônimos em um sentido absoluto. Insight é compreendido como uma maneira criativa para resolver problemas, seu objetivo é responder a questões específicas, muito mais do que criar. Nas palavras de Barreto: “Geralmente o planejamento atinge uma melhoria na instituição através da importação de iniciativas de outros setores e da implementação de *best practices*”. Pode-se, para efeito de comunicação, segmentar o insight em dois tipos: 1. Inovador, geralmente originado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, buscando trazer novas funcionalidades, rupturas ou inovações. O insight inovador geralmente é algo que precede o PE. 2. Renovador, onde ocorrem melhorias como, por exemplo, *packaging* ou *financing* e reconfigurações do atual produto que permitam ampliar e atender melhor o mercado consumidor em novos segmentos. O insight renovador, por sua vez, geralmente é concebido no PE na forma de importação de idéias e *best practices*, durante a elaboração do diagnóstico. PE tem função de propiciar um tratamento empresarial à idéia. O PE não é considerado a melhor avenida para a inovação. As respostas do questionário indicam que o posicionamento do BCG em relação a geração da idéia é fortemente relacionado a Configuração Racional com alguma influência da Configuração Transação. Verificou-se ainda que: 1. a abordagem da Configuração Inovadora no tratamento desta variável é pouco empregada, geralmente em casos onde a P&D é fundamental (como na indústria farmacêutica) e onde a inovação é apelo de venda (bens de consumo). 2. Como regra geral a BCG não busca iteração com stakeholders (além daqueles diretamente envolvidos com o projeto) para fomentar a geração de idéias (exceções são os setores onde inovação é chave). A eficiência da abordagem da Configuração Transação no processo de geração da idéia é questionada pois sua contrapartida é o risco de gerar milhares de idéias, uma vez que cada membro da empresa-cliente trará suas opiniões. 3. A abordagem da Configuração Diversificada é entendida como um formato de implementação, depois da geração da idéia e da tomada de uma decisão.

(b) Variável Comprometimento da Equipe na BCG

O segundo pilar do trabalho do BCG é o *impact*. Para gerar impacto a consultoria trabalha para que as condições necessárias para que o projeto tenha um bom desdobramento estejam presentes, dentre elas, a participação da equipe da empresa-cliente desde o início. A preocupação da BCG com o comprometimento da equipe também é presente no livro *The Change Monster* (Duck, 2002), que “(...) representa um novo apelo baseado nas pessoas que complementa o tradicional foco analítico do BCG” (BCG, 2000). Este trabalho aborda as questões emocionais e comportamentais inerentes à mudança, através de um mapa intitulado *Curva de Mudança*, composto de cinco fases: 1. Estagnação: relutância e desalinhamento em relação à necessidade da mudança. 2. Preparação: definição da nova configuração de negócio; especulações, emoções exaltadas, pessoas ansiosas, esperançosas, ameaçadas; distração no trabalho e queda na produtividade. 3. Implementação: sentimentos de confusão, apatia, ressentimento, inadequação, excitação e reconhecimento; pessoas na defensiva; necessidade de persuasão e motivação. 4. Determinação: ameaça da iniciativa ruir se os funcionários voltarem a agir como no passado; surge fadiga da mudança; necessidade de reavaliar falhas, de administrar as expectativas e problemas com diálogo aberto. 5. Usufruto: a recompensa.

A mudança do posicionamento tradicional já vem ocorrendo desde os anos 1980, segundo Piasek. A iteração com stakeholders é essencial para o engajamento no projeto, confirmando a argumentação de Mintzberg (1994) de que estratégias só adquirem valor quando existem pessoas comprometidas que as energizam. As respostas do questionário demonstram que a abordagem da Configuração Racional, novamente, é uma das predominantes. 1. Em relação à variável Comprometimento da Equipe a abordagem da Configuração Transação foi

considerada de grande relevância, particularmente junto aos líderes da empresa-cliente e ao time do projeto.

(c) Variável Dinâmica do Mercado na BCG

A dinâmica do mercado é considerada uma dimensão muito importante no trabalho da BCG. Por isso, a resposta ou a recomendação para a empresa-cliente nunca é única, há emprego de testes de sensibilidade (impacto das variáveis chave e desenho de cenários) sobre o caminho proposto, as respostas assumem várias ramificações (ou intervalos) de respostas, permitindo a empresa-cliente avaliar a evolução da estratégia a partir de áreas. Em muitas situações o trabalho da BCG não é concluído com a entrega de um relatório. Como a concepção da estratégia é desenvolvida em conjunto com a empresa-cliente, no decorrer do trabalho, é possível diminuir gradualmente a participação da BCG em favor da contribuição da empresa-cliente. A consultoria também está presente no desenrolar da estratégia, geralmente com um time de consultores mais enxuto em atividades como: suporte a algum aspecto conceitual, emprego de ferramentas de trabalho e de decisão e nas verificações de performance no tempo, entre outros. Três principais movimentos são empregados em situações de maior incerteza: 1. Projetos Pilotos, geralmente empregados para testar a aceitação de conceitos novos junto ao público. 2. Atraso Proposital ou Posição Contingencial, aguardar pela consolidação de sinais que demonstrem os caminhos mais prováveis (“se acontecer x, então fazemos y. 3. Manter Opções, contratos que oferecem o direito à empresa-cliente, mas não a obrigatoriedade, em adquirir o usufruto de um determinado recurso, caso um cenário vislumbrado venha a se confirmar. Nas respostas do questionário: 1. A abordagem da Configuração Transação não parece possível no ambiente de consultoria, fundamentalmente baseada no desenvolvimento de um plano formal. 2. a abordagem da Configuração Empreendedora é muito importante para suportar os planos. 4. Existem algumas situações onde se pode deliberar sem ter visto plano algum, mas estas são situações que geralmente não conduzidas pela consultoria, 5. A abordagem da Configuração Diversificada é empregada para lidar com a dinâmica do mercado. O entendimento de se manter ou substituir o portfolio é considerado chave em estratégia.

O Caso Strategos: Com foco em estratégia, inovação e crescimento, sua proposta não é a de confeccionar um relatório de análise do mercado mas desenvolver e fixar uma nova capacitação —um processo sustentado de inovação —na empresa-cliente, permitindo rápida reconstrução de estratégias e da própria empresa. Seu trabalho traz: 1. Conteúdo: originado da arquitetura estratégica^v, da identificação de oportunidades (novos espaços e regras) e do *pipeline* de inovação^{vi}; 2. Comportamento: responsabilidade de todos para inovação estratégica no dia a dia da empresa-cliente, colaboração, paixão pela empresa e pela criação do futuro, visão compartilhada da direção. 3. Aprendizagem: capacidade para inovação estratégica, para replicar processo de inovação usado e empregar novas formas de pensar e agir. O apelo é voltado a conduzir idéias rapidamente ao mercado e integrá-las às competências chave em um fluxo constante. Para tanto os serviços abrangem três principais áreas: 1. Direcionamento: conduzido pela arquitetura estratégica, com um caminho claro para o crescimento, para a criação de valor e para a sustentação da rentabilidade (visando encontrar e explorar conceitos inovadores). 2. Oportunidades de criação de valor: com base em um profundo entendimento das competências disponíveis e das que serão necessárias e da identificação dos espaços nos mercados onde grandes necessidades dos consumidores não são atendidas como consequência de ortodoxias. 3. Capacitação: crescimento e margens atrativas só podem ser obtidas por empresas que estabelecem um pensamento inovador firme e um processo para explorar as novas idéias por todos os setores da organização.

(a) A variável “geração da idéia” na Strategos

Segundo as práticas da Strategos existe uma fase que antecede a geração da idéia. O processo não se inicia com a geração de idéias ou *brain storming* espontâneos, o passo inicial é a criação de um espaço para construção de uma nova base de conhecimento, cujo resultado é a criação de um ponto de vista sobre o futuro (que deve ser algo compartilhado por toda a empresa). O ponto de vista permite traduzir a estratégia em alguns poucos principais eixos que representam as linhas diferenciadoras da organização que trazem real valor para os consumidores —tornando-a de fácil entendimento para o consumidor e para a organização. Para obter o ponto de vista busca-se: 1. identificar discontinuidades que estão por acontecer. 2. criar uma perspectiva de competências chave na organização. 3. pensar sobre qual é a experiência do cliente (necessidades não atendidas dos consumidores). 4. tentar entender como as organizações de outros setores entregam valor, ou seja, qual é o motor econômico utilizado. 5. entender as ortodoxias enraizadas na indústria e na organização. Da conjunção destas abordagens e descobertas surge o Ponto de Vista sobre o futuro da empresa. O passo seguinte é a geração de idéias que é feita a partir da combinação dos elementos do Ponto de Vista, e posteriormente, novas idéias e propostas de negócio alinhados aos eixos. Nas respostas do questionário: 1. As respostas denotam claramente o viés inovador e participativo das práticas da Strategos. 2. A experiência empírica do(s) líder(s) e/ou do(s) consultor(s) é considerada fora do escopo de atuação da Strategos pois, assim como Mintzberg (1998) quando destaca a dependência do líder na Configuração Empreendedora, entende-se que uma empresa que dependa dos líderes é uma empresa condenada a morte. 3. A resposta Eventualmente Empregado sobre o uso de análises (abordagem racional) ocorre porque Costa engloba neste conceito as ferramentas empregadas pela Strategos (Motor Econômico, por exemplo). 4. A abordagem da configuração Diversificada é recomendada quando, em uma fase posterior à geração da idéia, se identifica a necessidade de uma nova competência específica que não existe na empresa e que pode ser obtida via aquisição.

(b) Variável Comprometimento da Equipe na Strategos

O entendimento de Mintzberg (1998) de que em situações de mudança questionamentos são mais apropriados que respostas alinha-se ao método da Strategos. Costa afirma que o trabalho é muito mais fazer perguntas (corretas) do que trazer respostas. Entende-se que ordens e supervisão de resultados trazem resultados limitados em termos de comprometimento porque, no longo prazo, as idéias acabam por se romper justamente no vínculo com o consumidor, devido ao surgimento de outras prioridades, além da supervisão, a idéia acaba sendo abandonada. Se os membros da empresa-cliente não estiverem convencidos da estratégia e dos potenciais resultados, será muito difícil conseguir sustentabilidade. A estratégia, segundo ele, não pode ser simplesmente conduzida por uma diretoria, não é suficiente, é preciso disseminá-la e buscar participação até dos níveis mais inferiores. Há grande diferença no modelo onde toda a organização é envolvida e obrigada não só a definir a estratégia, mas também a pensar nas oportunidades que a suportarão. As pessoas estão muito mais interessadas nos projetos onde tiveram participação na definição, os clientes saem dos projetos realmente animados, a diferença é dramática. (Peters e Waterman, 1986)

(c) Variável Dinâmica do Mercado na Strategos

O trabalho da Strategos visa acelerar o processo de transformação que compreende desde o surgimento de uma idéia até o resultado final do negócio, minimizando o tempo de maturação das iniciativas no mercado (*accelerated approach*). No processo, após a formação do ponto de

vista, surgem muitas idéias que são agrupadas em domínios, caracterizando o sub-processo do innovation lab (maturação das idéias em conceitos). Na sequência os novos conceitos são convertidos em novas oportunidades de negócio, na forma de ventures plans (maneiras declaradas de se explorar esses conceitos), caracterizando o *action lab*, onde as premissas do negócio são definidas e testadas através da experimentação. Com a diversificação de apostas (menos recursos pulverizados em aprendizados) forma-se um *portfolio* de experimentos e negócios, testados e elaborados por um processo de aproximação. Como a estratégia passa a ser construída de forma pró-ativa, em termos de benefícios (para o cliente) e de forma mais abrangente, ela tende a permanecer por um período mais longo de tempo (embora não seja imutável). Na leitura do gráfico em relação a esta variável vale ressaltar que as alternativas dos modelos Racional e Diversificada são empregadas no contexto de experimentos em uma carteira de projetos que acontecem concomitantemente. Entende-se que o apelo da Configuração Comando (baseado em deliberações) só deve ser empregado em situações onde a velocidade na resposta é prioridade absoluta.

Considerações Finais

O trabalho da BCG está voltado ao PAE (e não exclusivamente ao PE), pois além da busca de novos caminhos (*insight*) e da identificação de estratégias *ex-ante* conduzidas numa abordagem deliberada, preocupa-se com a forma pela qual a empresa-cliente atingirá e manterá suas posições (*impact*), empregando premissas que vão além da visão racional (envolvimento e convencimento), numa abordagem longitudinal (Chakravarthy e Doz, 1992; Leavitt apud Peters e Watherman, 1986, p.61; Schendel, 1992). A Strategos busca fomentar estratégias emergentes através da internalização de um processo de inovação onde formulação e implantação se fundem (Mintzberg, 1999, p.24-25). Os valores compartilhados e a abordagem participativa passam a orientar os trabalhos (Mintzberg 1998), cabendo à direção (e à consultoria) conduzir o processo a partir de uma direção macro, deixando os detalhes emergirem no tempo.

A geração de idéias na BCG alinha-se à visão racional, baseia-se em análises e traz como principais resultados *insights* renovadores. O *insight* inovador não é considerado uma atribuição do BCG (com exceção dos setores onde inovação é fator chave de competição), abordagem que não está alinhada a do *Grass-roots strategy-making* (Mintzberg, 1998). A função de descobrir idéias e interpretar padrões é uma tarefa que precede o PE (Mintzberg, 1994), por isto, talvez, seja evidenciada apenas nas práticas da Strategos através de ferramentas como o *pipeline* de inovação e o innovation lab que fomentam e canalizam as idéias inovadoras geradas pela empresa-cliente.

No BCG a participação dos líderes e de membros multiplicadores da iniciativa da empresa-cliente acontece desde o início do projeto, fomentando a idiosincrasia (Peters e Watherman, 1986), suportado ainda pela diminuição gradual do envolvimento da consultoria. O modelo de trabalho da Strategos onde há ampla participação dos membros da empresa-cliente traz a confirmação literal sobre as expectativas iniciais sobre a variável Comprometimento.

As incertezas decorrentes da dinâmica do mercado são uma grande preocupação das consultorias. BCG traz alternativas na forma intervalos, abordagem contingencial e opções, além de destacar a importância da aptidão para potenciais mudanças num movimento contínuo (que é reforçado pela permanência da consultoria na realização da estratégia). Inovação (por consequência mudança) é a essência do trabalho da Strategos que visa transformá-la numa competência da empresa-cliente. Entretanto, o entendimento do *quantum theory* (Miller e Friesen, 1984) onde a empresa enfrenta fases distintas de estabilidade e revolução não foi corroborado por Costa: “Assim como no caso da qualidade, a inovação não pode ser tratada como um chapéu, que se pode tirar e colocar, deve ser algo permanentemente presente... estratégia deve ser experimentada gradualmente”.

O gráfico do BCG demonstra pouca convergência nos resultados obtidos entre as variáveis nas Configurações Diversificada e Transação em virtude da consultoria utilizar diferentes *approches* no tratamento das variáveis. Estas práticas só são possíveis, pois tais procedimentos são separados no tempo, onde cada abordagem é priorizada em virtude da necessidade específica. Este modelo, atrelado ao sucesso da BCG, corrobora a pesquisa de Hart e Banbury (1994) sobre os benefícios das empresas que tem capacidade de acumular diversos modelos de construção estratégica. numa capacidade complexa de processos. Na mesma linha segue o trabalho da Strategos que conduz inovação nas empresas-clientes através de ferramentas analíticas (motor econômico, *pipeline* de inovação, etc).

A questão central em AE parece estar na conciliação dos diferentes modelos, e não na defesa de um modelo em particular. Os limites entre as estratégias e as ocasiões quando cada uma deve ser empregada não são sempre claros e precisos (existem áreas significativas de sobreposição entre elas), mesmo assim, cada estratégia tem suas características distintas. O objetivo é evitar combinações inadequadas —qual seja, quando você está planejando usar um tipo de estratégia, mas outra é realmente mais vantajosa. (Yin, 1994, p.)

Por fim, talvez, para se evoluir no emprego e na pesquisa do PAE seja necessário um pensamento diferenciado, compatível com a complexidade do tema: “O pensamento complexo não é aquele capaz de abrir todas as portas, mas um pensamento onde sempre estará presente a dificuldade... Pode-se dizer que há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações, de retroações... há também outra complexidade que provém da existência de fenômenos aleatórios (que não podem ser determinados e que, empiricamente, agregam incerteza ao pensamento)... Esta noção nos obriga a associar noções antagônicas, ou seja, o pensamento capaz de unir conceitos que se rechaçam entre si e que envolvem ambivalências, incertezas e insuficiências.” (Morin, 1994, p.55 e 274)

Referências Bibliográficas

1. Allison, G.T.: *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*; Boston: Little, Brown; 1971.
2. Chaffee, E.: *Three Models of Strategy*; *academy of Management Review*; vol. 10, p. 89-98, 1985
3. Chakravarthy, Balaji S. e Doz, Yves: *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal*; *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 5-14, 1992
4. Chandler, A. D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962
5. Csikszentmihalyi, Mihaly: *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*; New York: HarperCollins, 1996
6. Duck, Jeanie Daniel: *O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais*; 2002; Editora Campus.
7. Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda: *Novo Dicionário Aurélio – Século XXI - Versão Eletrônica*; Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática; 2001
8. Hamel Gary, Prahalad C.K.; *Competindo pelo Futuro*; 1995; Editora Campus
9. Hart, Stuart L.: *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*; *Academy of Management Review*; vol. 17, n. 2, 1992, p. 327-351
10. Hart, Stuart e Banbury, Catherine: *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*; *Strategic Management Journal*; vol. 15, p. 251-569, 1994
11. Leavitt in: Peters, Thomas J. e Waterman Jr., Robert H.: *Vencendo a crise, como o bom senso empresarial pode superá-la*, 23ª Edição; 1986, Editora Harbra
12. Miller, D. e Friesen, P.H.: *Organizations: A Quantum View*; Prentice-Hall, 1984
13. Mintzberg Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*; 1994; The Free Press

14. Mintzberg Henry, Quinn J.B., Ghoshal S.: The Strategy Process – Revised European Edition; 1998; Prentice Hall
15. Mintzberg, Henry e Lampel, Joseph: Reflecting on the Strategy Process; Sloan Management Review, spring 1999, pg. 21-30
16. Morin, Edgar: A Noção de Sujeito – capítulo 2 do livro organizado por Schnitman, Dora F.: Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade; 1994; Editora Artes Médicas
17. Peters, Thomas J. e Waterman Jr., Robert H.: Vencendo a crise, como o bom senso empresarial pode superá-la, 23ª Edição; 1986, Editora Harbra;
18. Pettigrew, Andrew M.: The Character and Significance of Strategy Process Research; Strategic Management Journal, vol. 13, 5-16, 1992
19. Porter, Michael E.: What is Strategy? Harvard Business Review, vol. 74, November-December, 1996, pg. 61-78
20. Quinn, James Brian e Voyer, John: Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation; published in the collegiate edition of The Strategy Process – Revised European Edition, 1998, Prentice Hall, p. 103-110
21. Rumelt, Richard P.; Schendel, Dan e Teece, David J.: Strategic Management and Economics; Strategic Management Journal, vol. 12, 5-29, 1991
22. Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B.; Metodología de la Investigación, 1994, McGraw – Hill
23. Schendel, Dan: Introduction to the Summer 1992 Special Issue on ‘Strategy Process Research’; Strategic Management Journal, vol. 13, 1-4, 1992
24. Simon, H. A.: Administrative Behaviour, Free Press, New York, 1945
25. Tadepalli, Raghu e Avilla, Ramon A.: Market Orientation and the Marketing Strategy Process; Journal of Marketing Theory and Practice, volume 7, issue 2, Spring 1999
26. Taylor, Bernard: The Return of Strategic Planning Once More with Feeling; Long Range Planning, v.30 no 3, 1997, p.334-344
27. Van de Ven, Andrew H.: Sugestões for Studying Strategy Process: A Research Note; Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, p.169-188
28. Yin, R.K.; Case Study Research – Design and Methods – Second Edition; 1994, SAGE Publications

ⁱ Baseada principalmente na administração e planejamento, na economia institucional e na teoria da organização. Em menor escala elementos da: ciência da decisão, política econômica e sociológica, teoria da decisão, política organizacional, ciência da política, teologia, psicologia social e ética, além das áreas do conteúdo. (Chakravarthy e Doz, 1992)

ⁱⁱ Fernando de Barros Barreto é engenheiro elétrico pela Escola Politécnica da USP, possui um *Master Science in Computer Engineering* pela University of Southern California e cursos complementares em estratégia, liderança e gestão. Foi vice-presidente na BCG entre 2000 e 2002, seu trabalho concentrou-se nas áreas de bens de consumo, farmacêutica e de serviços financeiros. Competências difundidas envolveram DSD (direct to store distribution), Category Management, Pricing, ECR (Efficient Consumer Response), entre outras. Antes, Barreto ocupou posição de liderança na Booz.Allen & Hamilton (1988-2000) e foi associado na Arthur D. Little, em todos os casos na localidade de São Paulo;

ⁱⁱⁱ Walter G. Piacsek Jr. graduou-se pela Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, onde também cursou sua pós-graduação *latu sensu*, além de possuir um *Master Business Administration* (MBA) pela Harvard University. Piacsek é vice-presidente na BCG (Brasil), seu trabalho concentra-se no desenvolvimento corporativo, suportando as agendas de criação de valor (dos executivos) para os acionistas das empresas-cliente; as áreas de maior atuação são os setores industrial e de serviços financeiros; ingressou na BCG em 1996 no escritório de Chicago – EUA, a partir do programa de verão do MBA e lá

permaneceu até 1999, quando passou a atuar pelo escritório de São Paulo, onde permanece até hoje; também trabalhou por cinco anos na área de *corporate bank* do Citigroup.

^{iv} Pedro do Carmo Costa, engenheiro industrial pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Seu trabalho é focado em ajudar clientes a arquitetar e promover revoluções na indústria (criando oportunidades de crescimento) e a lançar novos negócios a partir da inovação, da quebra das ortodoxias da indústria e da alavancagem de competências chave. Ingressou na Strategos em 2000, antes trabalhou na *Ernst & Young Consulting*, escritório de Boston, prestando consultoria para grandes indústrias localizadas na América Latina em projetos de eficácia operacional, gerenciamento da cadeia de suprimento e *e-business*. Também na *Ernst & Young*, no escritório de São Paulo, foi gerente sênior em serviços de aconselhamento estratégico, focando em estratégia para *e-business*. Antes ocupou posição de consultor na *Baan Business Systems* em Portugal.

^v Arquitetura estratégica (ARE) contempla que funcionalidades serão oferecidas aos clientes futuros, que competências serão necessárias e como a interface, com o cliente, terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. ARE é basicamente uma planta do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e reconfiguração da interface com os clientes (Hamel e Prahalad, 1997, cap. 5).

^{vi} Uma das funções da estratégia empresarial é criar opções para o futuro e é aí que o *pipeline* de inovação entra em ação. Trata-se de um processo em forma de funil, composto por idéias, conceitos (um pouco mais elaborados que idéias), experimentos, *ventures* e negócios; onde a jusante são os negócios. O objetivo é que este processo seja absorvido pela empresa-cliente como uma competência, formando uma capacitação contínua de inovação e renovação —quesito básico para a sobrevivência das organizações no futuro.