

Reflexos do Desenvolvimento e da Estrutura do Campo da Estratégia de Negócios na Diferenciação entre Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas

Autoria: Sérvio Túlio Prado Júnior

Resumo

O intuito do trabalho é posicionar histórica e conceitualmente, dentro do campo da Estratégia de Negócios, a diferenciação existente entre estratégia deliberada e estratégia emergente. Este posicionamento conceitual e histórico é feito a partir da análise dos textos considerados como sendo os precursores dos trabalhos no campo e da avaliação da ruptura ocorrida entre as dimensões associadas ao estudo do *conteúdo* e da *concepção* de estratégias e àquelas vinculadas à análise de seu *processo* e da sua *implementação*. Como muitos dos demais campos de conhecimento que constituem a Administração, a Estratégia de Negócios é formada por uma série de visões distintas sobre o que, de fato, constitui seu objeto de estudo. De uma maneira simplificada, alguns mapeamentos bibliográficos (RUMELT et al., 1994; WHIPPP, 1996; VASCOCELOS e CYRINO, 2000) indicam que essas diversas visões convergem para duas polaridades básicas: uma delas mais próxima da Economia e outra que se alinharia com maior facilidade ao campo da Teoria das Organizações. Essa polarização dos estudos realizados no campo irá claramente se manifestar na interação existente entre os conceitos de Estratégia Emergente e aqueles associados às visões convencionais puramente deliberadas, como a do Planejamento Estratégico.

Introdução

A idéia de que a Estratégia de Negócios é um processo essencialmente calculado surge com o próprio nascimento do campo. Nesse primeiro momento, não havia sido feita ainda a distinção entre a dinâmica deliberada e a emergente. A palavra *estratégia* é vista como quase um sinônimo de racionalidade econômica e de ação previamente planejada. Estão ainda ocultas quaisquer outras dimensões a serem exploradas. Ocultas, *mas não completamente ausentes*, como se poderá ver a partir de uma análise mais profunda dos textos inaugurais do campo (CHANDLER, 1962; LEARNED et al., 1965; ANSOFF, 1965). De qualquer forma, é só numa etapa posterior de evolução da disciplina que a diferenciação estratégia emergente / estratégia deliberada será feita com real nitidez, exatamente por aqueles que questionarão a exclusividade de uma perspectiva mais estruturada e racionalizante para a temática da Estratégia. Essa crítica se inicia com autores como LINDBLOM (1959), cujo texto nem sequer trata de questões corporativas e sim de políticas públicas, BOWER (1970), MINTZBERG (1978) e QUINN (1980). É interessante frisar que é no texto de 1978 de Henry MINTZBERG que as expressões *estratégia emergente* e *estratégia deliberada* são utilizadas pela primeira vez, tendo os conceitos a elas associados mais profundamente elaborados em MINTZBERG e WATERS (1985).

Todo esse desenvolvimento pode ser visto sob a perspectiva de uma reação à separação ocorrida, durante os anos 70, entre as pesquisas voltadas para *conteúdo* em Estratégia daquelas voltadas para o *processo* da Estratégia. As pesquisas na dimensão de *conteúdo* tratam eminentemente da influência do ambiente externo na performance da organização. Buscam identificar elementos que contribuam para que planos ou estratégias incluam aqueles aspectos econômicos, financeiros e de mercado necessários ao bom posicionamento competitivo da empresa frente ao seu mercado. Já os trabalhos voltados para a dimensão de processo estariam fundamentalmente comprometidos em entender como dinâmica interna de cada organização afetaria a sua capacidade de realizar as adequações necessárias à sua continuidade ou expansão como unidade autônoma.

Em termos simplistas, a grande preocupação da dimensão de conteúdo seria responder a pergunta “ *o quê ?* ” – “ *o quê esta empresa deve fazer para se tornar mais competitiva, para agregar mais valor aos seus clientes e, conseqüentemente, aos seus acionistas ?* ” - e por isso estaria mais diretamente ligada à concepção da estratégia. Já a dimensão de *processo* responderia a pergunta “ *como ?* ” – “ *como esta empresa, com os recursos e características organizacionais que tem vai fazer para manter-se, para mudar ou para crescer ?* ” ou então “ *como esta empresa fará para transformar em ações reais uma estratégia, um plano de ação já previamente definidos ?* ” – e se relacionaria, portanto, à implementação de estratégias.

A proposição emergente contesta esse entendimento mais comum de que haveria uma nítida e consistente segregação entre as dinâmicas de *concepção* e de *implementação* de estratégias. Na percepção mais tradicional da Estratégia de Negócios, caberia ao estrategista primeiramente reconhecer as demandas do ambiente externo, as clássicas *oportunidades* e *ameaças*, para então diagnosticar as reais possibilidades de sua organização, suas *fraquezas* e *forças* relativas, e a partir daí definir o plano de ação a ser seguido. A implementação deste plano já não seria uma atribuição sua como estrategista, mas algo a ser delegado a gerência média atuando de forma mais direta frente ao mercado e aos processos da organização. A concepção de estratégias seria , na visão deliberada, um processo preponderantemente analítico e restrito a alta gestão, sendo instrumentalizado por técnicas de análise de competitividade fundamentadas numa lógica eminentemente racional e econômica. Dentro desta perspectiva, parte-se do pressuposto que a maior parte da informação necessária a formulação de estratégia estaria disponível *a priori*, cabendo ao estrategista e ao planejador organizá-la de maneira consistente com seus propósitos. Aquilo que, *a posteriori*, fosse absorvido serviria apenas para uma eventual correção de rumos ou refinamento de diretrizes já previamente definidas.

Os defensores da visão emergente não se mostram convencidos de que esse tipo de idéia seja capaz de tratar adequadamente alguns aspectos que consideram fundamentais para a real compreensão dos fenômenos gerenciais considerados como estratégicos. Para eles, características inerentes ao processo de implementação, e portanto determinadas por uma gama mais ampla de atores e de dinâmicas organizacionais, desempenhariam um papel bem mais importante na real construção de uma estratégia. De um modo geral, esta visão sustenta que as estratégias não se constituiriam exclusivamente a partir de um processo de análise, diagnóstico e planejamento circunscrito a uns poucos indivíduos. Ela também se formaria a partir do reconhecimento ou identificação na organização de um padrão bem mais amplo de decisões bem sucedidas, de caráter mais operacional e tomadas sem um cálculo estratégico formalizado e previamente divulgado. A Estratégia não existiria, portanto, apenas em função da capacidade de análise e de planejamento de uns poucos indivíduos, ela tomaria forma também em razão da capacidade de ajuste, adequação e aprendizagem da organização como um todo. Ao se falar em organização como um todo, inclui-se aí, necessariamente, uma série de outros atores que não somente os componentes da alta gestão. Sendo que estes últimos são mais direta e naturalmente comprometidos com os interesses dos acionistas, ao se ampliar o número daqueles que participam do processo em questão, outras lógicas - que não apenas a econômico - financeira e de mercado - passam a ter a sua influência reconhecida sobre toda a dinâmica de formação e execução de estratégias.

Uma síntese que se pode fazer de toda a discussão constante deste trabalho consiste em se entender que, de fato, o que estaria por trás de todo o processo de gestão estratégica seria a constante interação e revezamento entre as premissas econômicas e as organizacionais, entre o *desejável* em termos de mercado e o *possível* em termos dos recursos, das competências e dos interesses que, de fato, constituem a organização. A diferença entre esta visão e a percepção

mais tradicional de estratégia - onde primeiro se avaliam as demandas do ambiente externo e as reais as condições que a organização tem em atendê-las para só então definir-se o que deve ser feito - é que aqui não se está querendo submeter a dimensão organizacional à econômica, mas sim fundi-las numa visão de Estratégia que seja mais ampla, mais realista e com características menos prescritivas.

A diferenciação entre Estratégia Emergente e Estratégia Deliberada no Campo da Estratégia de Negócios

É importante reafirmar que um aspecto primordial da diferenciação deliberado-emergente consiste na avaliação do quanto o processo de concepção/definição de uma dada estratégia encontra-se disassociado do processo de sua implementação. Ao pensar-se sob uma perspectiva mais ampla, pode-se dizer também que essa disassociação reflete o grau de importância dado, em termos das distintas correntes teóricas em Estratégia de Negócios, a outros atores / dinâmicas organizacionais que não aqueles diretamente envolvidos com a alta gestão ou com os processos formais de planejamento.

Sendo assim, o que será ressaltado neste breve mapeamento teórico é a forma como os temas da concepção/implementação e da dimensão organizacional da Estratégia de Negócios foram trabalhados ao longo da evolução de suas principais vertentes conceituais. O que se poderá notar também é que desde os primórdios do campo, antes mesmo de se estabelecer formalmente como “discussão acadêmica”, a questão do deliberado e do emergente em Estratégia de Negócios já vinha se delineando, ainda que de forma difusa, naqueles autores aos quais comumente se atribui a fundação da disciplina: Alfred CHANDLER, Igor ANSOFF e Kenneth ANDREWS.

Os primeiros currículos semelhantes aos atuais programas em Estratégia de Negócios foram aqueles de *Business Policy* das grandes universidades americanas, nas primeiras décadas do século passado. Associa-se a Harvard o primeiro desses cursos, que consistia num apanhado geral das grandes questões afetando a vida corporativa e fundamentava-se em recursos técnicos de outras disciplinas (marketing, estatística, finanças), em estudos de casos e na experiência profissional de professores com a adequada vivência como tomadores de decisão. Tinha, portanto, um caráter eminentemente prático, não produzindo alternativas teóricas próprias àquelas que tomava emprestado de outros campos (RUMELT et al., 1994).

Como um campo de conhecimento específico, a Estratégia de Negócios é, contudo, bastante recente. Formou-se a partir de diversas proposições esparsas elaboradas separadamente em estudos sobre a organização econômica e sobre a burocracia (RUMELT et al., 1994). Os primeiros conceitos do campo só foram efetivamente sistematizados nos anos 60, com a publicação de três obras seminais: “*Strategy and Structure*”, de Alfred CHANDLER, em 1962; “*Corporate Strategy*”, de Igor ANSOFF, em 1965 e do livro-texto de Harvard “*Business Policy: Text and Cases*”, também em 1965 (LEARNED et al., 1965), cuja introdução e textos teóricos foram escritos por Kenneth ANDREWS. Conforme já foi dito, no trabalho destes três autores, além de serem explicitadas parte das principais questões com as quais o campo irá dali em diante se confrontar, se fazem também presentes os elementos teóricos essenciais para a diferenciação entre estratégia emergente e estratégia deliberada. Estes elementos seriam:

- A identificação sobre “*quem*” na organização faz estratégia.
- A definição de quanta informação esse alguém têm *a priori* e de como isto poderia afetar o processo formal de planejamento estratégico.

- Os problemas associados à segregação entre concepção e implementação de estratégias.
- A possibilidade de estratégia como um *padrão* e de *estratégias evolutivas*.

O fato de notar-se a presença destes pontos já nos primeiros trabalhos do campo não quer dizer, contudo, que seus autores tivessem qualquer intenção em dizer que estratégia seria feita de qualquer outro modo que não o deliberado. Eles simplesmente foram os primeiros delinear as questões acima e, quase sempre, para elas encaminharam soluções que, hoje, podem ser qualificadas como explicitamente deliberadas. É importante manter-se em mente que tudo o que se disse em Estratégia foi, de início, essencialmente deliberado, e por isso mesmo, nem de estratégia deliberada era ainda chamado - era simplesmente “Estratégia”.

Essas questões, na maioria dos casos, se apresentam de forma apenas implícita nos textos dos três autores. Sendo assim, neste trabalho, optou-se por uma análise um pouco mais profunda de cada um dos três trabalhos. Para isso, fez-se um uso mais intensivo de citações textuais. A relevância desse estudo sobre os textos originais consiste em demonstrar que estratégia deliberada e estratégia emergente são, desde o princípio, aspectos ou componentes de um mesmo fenômeno, e não explicações concorrentes. Em termos de desenvolvimento de literatura, contudo, a dimensão deliberada foi histórica e metodologicamente privilegiada. O estudo abaixo tenta explicar de que forma isso veio a ocorrer.

Indícios da questão deliberado-emergente nos “fundadores” do campo : CHANDLER, ANDREWS e ANSOFF

O trabalho de CHANDLER (1962), um historiador, refere-se principalmente ao processo de estruturação da grande empresa norte-americana, a qual ele qualifica como uma *instituição*, algo passível de ser interpretado como um padrão social genérico que, gradualmente, teria assumido uma determinada conformação e passado a caracterizar os principais grupos privados nos EUA. Esse padrão genérico é o da *estrutura multi-divisional*. CHANDLER não estudou um conjunto de modelos organizacionais alternativos, mas sim a *evolução* de um modelo organizacional específico que, na sua opinião, teria sido a resposta estratégica às oportunidades trazidas pela expansão econômica de seu país.

Em termos gerais, para CHANDLER, a engenhosidade, o senso de oportunidade e a liderança de alguns excepcionais capitães de indústria, agindo em resposta a forças externas aos seus negócios, teriam gerado o que se conhece hoje como estrutura corporativa. Desta lógica o autor teria derivado a célebre proposição de que “*structure follows strategy*”. Conforme BURGELMAN (1983) ressalta, isto não resumiria por completo o que CHANDLER pensava na época sobre o papel que os demais atores da organização teriam no desenvolvimento de estratégia. CHANDLER chega a dar algumas indicações de ter consciência de que outros participantes existiriam no processo de construção de estratégia e que poderia inclusive reconhecer na participação desses atores alguma tendências evolutivas / processuais posteriormente realçadas pela proposição emergente. Ainda assim, suas generalizações teóricas sempre levam àquilo que BURGELMAN chama de “*visão heróica da alta gestão*”. Tanto no início de seu livro, onde realiza um estudo histórico de caráter mais genérico sobre as ferrovias, as siderúrgicas e a indústria da carne, quanto nos demais capítulos, analisando com maior grau de especificidade a trajetória da Du Pont, da General Motors, da Standard Oil e da Sears, Roebuck. CHANDLER inequivocamente descreve o processo de formação de estratégia como estando circunscrito a um limitadíssimo conjunto de atores, quando não há um único indivíduo detentor das prerrogativas de análise e tomada de decisão.

É interessante notar, contudo, que o trabalho de CHANDLER não estava inicialmente destinado àqueles que estudavam as questões administrativas e organizacionais, e sim a um público de historiadores, frente aos quais teve relativamente pequeno impacto (McCRAW, 1998). O mesmo não pode ser dito com relação ao papel que a obra, quase que imediatamente à sua publicação, passou a desempenhar frente à comunidade acadêmica de Administração de Empresas. Em parte, isso se deve ao fato de que CHANDLER não estava completamente sozinho em sua exploração inicial das questões em Estratégia. Paralelamente aos seus estudos, havia o trabalho que vinha sendo feito, desde de a década de 50, pelos professores da Harvard Business School responsáveis pelo aperfeiçoamento do conteúdo tratado no curso de *Business Policy* daquela instituição Kenneth ANDREWS, Edward LEARNED e C. Roland CHRISTENSEN não só haviam compilado uma quantidade expressiva de estudos de caso, como também haviam definido o conteúdo teórico considerado como oportuno para uma subsequente análise e discussão dos mesmos. ANDREWS foi o responsável pela redação final dos textos teóricos do manual, sendo por isso a ele associada a sua autoria (LEARNED et al., 1965). As pesquisas de CHANDLER e as dos professores de Harvard foram realizadas de modo independente, mas acabaram convergindo a partir da publicação de “*Strategy and Structure*” em 1962. Três anos depois, o manual de Harvard é publicado, incorporando a principal proposição de CHANDLER na qual “*structure follows strategy*”, e chegando a citá-lo em algumas passagens (p. 684, por exemplo).

Mas a convergência entre o trabalho de CHANDLER e aquele dos professores de Harvard vai além disso. Ambos os textos fazem da alta gestão a instância única de todo o processo de concepção e condução de estratégia. Pode-se dizer que ANDREWS compartilha daquela “*visão heróica do administrador*” identificada por BURGELMAN no trabalho de CHANDLER. ANDREWS, contudo, deixa explícito em seu texto introdutório que não só os tomadores de decisão irão se beneficiar com o estudo da Estratégia. Outros profissionais da organização, responsáveis por funções mais técnicas e especializadas, também podem, e devem, estudar o tema. Não para participar do desenvolvimento de estratégias, uma vez que esta é uma responsabilidade da alta-gestão, mas para melhor compreender e desdobramentos de estratégias previamente definidas nas suas áreas de atuação mais específica. Dentro desta perspectiva, as estratégias precisam ser entendidas por todos no intuito de serem melhor implementadas. Por isso mais pessoas dentro da organização precisam conhecer o tema. Ainda assim, quem concebe estratégia e conduz o processo de sua implementação é sempre, na palavras do autor, o “*general manager*”.

Apesar de, assim como CHANDLER, ANDREWS circunscrever o processo de concepção e condução de estratégia a esfera mais elevada da organização, ele precocemente resvala em quatro pontos que serão mais tarde melhor trabalhados pelos defensores das proposições associadas ao conceito de estratégias emergentes. Estes pontos são: a) Consciência da segregação apenas conceitual entre os processos de concepção e implementação de estratégia, indicando que na prática ambos são indissociáveis; b) Questionamento da real eficácia dos processos formais de planejamento; c) Percepção da Estratégia a como um *padrão* decisório quase nunca tornado integralmente explícito para toda a organização e d) Indicação de que valores pessoais não exclusivamente racionais podem, e devem, influir na definição de propósitos e no processo de tomada de decisão. Estes quatro pontos são melhor detalhados a seguir:

a) A questão Concepção / Implementação em ANDREWS:

O autor primeiro percebe a dificuldade prática de separar-se o processo de concepção de estratégia (definição de propósito / objetivos) do processo de implementação (melhores

meios para atingir-se o propósito / objetivos definidos). Por razões didáticas, contudo, ele admite separá-los . As citações abaixo ilustram a afirmação :

“ Corporate strategy has two equally important aspects, interrelated in life but separated to the extent practicable in our study of the concept. The first of these is formulation; the second is implementation. Deciding what strategy should be is, at least ideally, a rational undertaking. “(p.20)

“It is convenient from the point of view of orderly study to divide a consideration of corporate strategy, as we have divided it, into aspects of formulation and implementation and to note, for example , the requirement of the former for analytical and conceptual ability and of the latter for administrative skill. But in real life the processes of formulation and implementation are intertwined. Feedback from operations gives notice of changing environmental factors to which strategy should be adjusted. The formulation of strategy is not finished when implementation begins.” (p.619)

Apesar destas ressalvas, as conclusões gerais do autor sempre apontam na direção de uma efetiva separação entre os dois processos. A associação da dinâmica de implementação com aquilo que o autor identifica como sendo habilidades “administrativas”, no sentido de perícia prática, e da formulação de estratégia com capacidades “conceituais e analíticas”, no sentido de aptidão ou competência intelectual, revela que ele considera a ambas como coisas intrinsecamente distintas. Primeiro viria sempre a análise e a reflexão determinado a estratégia a ser seguida, depois a comunicação e condução da mesma frente a organização. Ainda que o autor afirme que a formulação não se esgota quando a implementação começa, ele deixa explícito que os ajustes a serem feitos na estratégia associam-se a questões relativas ao ambiente da firma, não à organização, e que os responsáveis pela avaliação desses ajustes são os mesmos que formularam a estratégia inicial. Os exemplos abaixo demonstram com maior clareza essa postura do autor:

“The implementation of strategy is comprised of series of subactivities which are primarily administrative. Once purpose is determined then the resources must be mobilized to accomplish it. (p.21)

“ From the point of view of implementation, the most important function of strategy is to serve as the focus of organizational effort, as the object of commitment, and as the source of constructive motivation and self-control in the organization itself.” (p.23)

“ The succesful implementation of strategy requires that the general manager shape to the peculiar needs of his strategy the formal structure of his organization, its informal relationships and the process of motivation and control which provide incentives and measure results.” (p.621)

“ The general manager is principally concerned with determining and monitoring the adequacy of strategy, with adapting the firm to changes in its environment, and with securing and developing the people needed to carry out the strategy or to help with its constructive revision.” (p.623)

Assim como nos demais pontos a serem exemplificados, fica claro que ANDREWS, apesar de tangenciar questões importantes para o desenvolvimento das idéias sobre estratégia emergente, opta sempre por manter-se fiel a uma visão mais deliberada dos fenômenos aos quais se propôs estudar.

b) Questionamento dos méritos do processo formal de planejamento.

ANDREWS, apesar de claramente considerar a estratégia como sempre sendo previamente definida pela alta gestão ou pelo “*general manager*”, diferencia este processo da idéia de planejamento quando diz, logo na introdução do livro :

“ This book is not a manual for policy-makers or a how-to-do-it-checklist for corporate planners. In fact it virtually ignores the mechanisms of planning on the grounds that they often miss their mark. The authors do not believe that the conceptual framework described here can take the place of informed judgement. All the knowledge, professional attitudes, and analytical and administrative skills in the world cannot fully replace the intuitive genius of some of the natural entrepreneurs the student will encounter in this book. Native powers cannot be counterfeited by book learning ” (p.11)

É digno de nota o modo como o autor, ao indicar as limitações do planejamento e mesmo da educação formal em estratégia, reforça a idéia das capacidades do alto executivo como instância primordial na geração e condução de estratégias. ANDREWS acredita primordialmente em “*native qualities*”, qualidades inatas : “*intelligence, sense of responsibility, and administrative ability*” (p.10). Mesmo a experiência só poderia ensinar algo aos profissionais que detivessem tais qualidades. Aos estudantes que se defrontassem com material teórico como o que ele apresentava apenas poderiam dele fazer proveito *para “learn more rapidly and more certainly from experience”* caso fossem também dotados das “*requisite native qualities*” citadas acima. De qualquer forma, é inegável que o autor abre um precedente importante ao falar em intuição e numa racionalidade não formalizada em planejamento.

c) Estratégia como Padrão

ANDREWS indica em certo momento de seu texto que as estratégias não são sempre explícitas, ou melhor, não são sempre explicitadas pela alta gestão de um modo satisfatório. Elas devem ser então *percebidas* por quem as quer conhecer a partir do conjunto de decisões e atividades executadas pela empresa e só então delineadas.

A definição de Estratégia para ANDREWS é :

“ Strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or it is to be ”

ANDREWS relaciona a definição de objetivos e os planos para a consecução dos mesmos dentro de uma mesma definição de Estratégia, o que demonstra sua consciência acerca da complexidade do fenômeno ao qual se propôs estudar. É importante ressaltar que para o autor *nem sempre a alta gestão é capaz de exprimir com palavras (to state)* em que negócio a empresa está ou quer estar ou que tipo de empresa ela é ou quer ser, apesar de ser sempre quem produz tais definições.

Para o autor, quem irá perceber a estratégia de uma empresa como um todo nem sempre é quem a define ou executa, mas sim aqueles que são capazes de percebê-la numa sequência coerente de comportamentos levando a empresa consistentemente numa mesma direção. Citando como um exemplo uma declaração de intenções na qual ficariam claras para toda uma empresa quais suas exatas intenções para o futuro, ANDREWS coloca:

“ Companies seldom formulate and publish as complete statement as we have just illustrated, usually because conscious planning is not carried far enough to achieve the agreement or clarification with publication presumes ” (p.19).

O autor sugere então aos leitores de seu livro que, ao analisarem os casos nele contido, descubram aquilo que quase sempre não foi tornado público pelos respectivos times de gestão - ou seja, que deduzam a partir das operações executadas pelas empresas estudadas, quais são seus objetivos e políticas gerais, “*on the assumption that all human behavior is purposeful* “. Desse modo a estratégia de empresa não deveria ser entendida por aquilo que seu “general manager” é capaz de dizer fazer, mas sim por aquilo que a empresa efetivamente faz sob o conjunto das suas ordens.

Pode-se dizer que, na verdade, a identificação de estratégia com o conceito de padrão mantém certa coerência teórica com o questionamento dos méritos do planejamento formal, uma vez que em ambas as situações é patente para o autor a dificuldade prática de construir e expor estratégia fazendo-se uso de instrumentos puramente formais.

4) Influência de valores pessoais e de aspectos não-econômicos na definição de estratégias

ANDREWS dedicou todo um texto do livro de Business Policy para discutir a questão da influência dos valores pessoais dos estrategistas no processo de definição de estratégias. O texto se chama *The Company and Its Strategists: Relating Economic Strategy and Personal Values* (p.334) e nele é aberto um precedente importante na exclusividade que a racionalidade econômica teriam em se tratando das questões de Estratégia. Num momento anterior do livro, o autor havia definido estratégia econômica como sendo “*the match between qualification and opportunity which relates the firm to its environment*”. Ao propor uma série de casos onde fica evidente o conflito entre o que seria uma estratégia econômica bem fundamentada e os valores pessoais dos gestores responsáveis pela sua implementação, ANDREWS efetivamente coloca a questão de que nem tudo em Estratégia é tão racional quanto aparentaria ser. Ele acaba assumindo que, de fato, outras variáveis não associadas a um julgamento lógico subordinado a premissas econômicas influenciam o processo de tomada de decisão estratégico:

“ We tell ourselves (perhaps as part of the tendency to rationalize) that our personal inclinations harmonize with the optimum combination of economic opportunity and company strengths. For professional managers, especially in large companies, this congruence between what appears to be a sound economic strategy and personal desire is often likely to be quite genuine. But for certain entrepreneurial types, whose energy and personal drive far outweigh their formal training and self-awareness, the direction in which they want to go is not necessarily the direction in which a logical appraisal suggests. Such disparity appears most frequently perhaps in small privately held concerns , or in companies built by successful and self confident owner-managers. However, the phenomenon we are discussing may appear in any company. ” (p.335)

ANDREWS diz que o melhor a se fazer é não negar a existência desse tipo de problema (p.336) , propondo aos alunos que analisarão os casos que tentem equacioná-los da forma o mais conciliatória possível :

“ Our problem now can be very simply stated. In examining the alternatives available to a company, we must henceforth take into consideration the preferences of the chief executive – and also those of other key managers – who must either contribute to or to assent to the strategy if it is to be effective. Thus, besides trying to cope with the divergence between the chief executive’s desire and the strategic choice which seems most defensible, we shall be confronted with the conflict among several sets of managerial personal values which must not only be reconciled with economic strategy but also with each other. ” (p. 335)

Apesar de indicar com clareza toda essa série de possíveis dissonâncias dentro do grupo gerencial, em nenhum momento o autor abandona a idéia de que esses conflitos devem ser sanados em função da adoção da melhor estratégia econômica disponível. Em outras palavras, o autor, de fato, reconhece a existência e a influência de outras lógicas que não só a econômica para o processo da Estratégia, mas o faz sob a perspectiva de um *problema* a ser resolvido, sempre em função do maior ganho econômico possível:

“ After determining what strategies appear economically viable, and what set of goals and policies we ourselves prefer, we must then examine this set to see how it might be amended to accommodate the values of the managers in the cases. This order of priority reflects the fact that it is not our principal function to conceive of strategies that will be acceptable to management. As students of Policy, we need to be able to design sound strategies more than we need to be able to sell these strategies door-to-door throughout the executive offices. The latter job, however, is not to be ignored. It is a part of the overall task for anyone who wants his ideas to be effective.” (p. 336)

Conforme se pode ver pela citação acima, ANDREWS chega aqui a indicar a possibilidade de uma dinâmica razoavelmente intrincada para a efetiva definição de estratégias por parte do grupo gerencial. Acaba, contudo, tomando a decisão de considerar essa dinâmica como sendo um fenômeno à parte – importante à sua maneira - mas essencialmente distinto daquele que estaria de fato associado à identificação de uma melhor estratégia que, por sua vez, seria prioritariamente uma estratégia econômica.

ANDREWS, entretanto, resvala novamente nessa mesma questão da importância das influências não-rationais quando resume aqueles que seriam os principais aspectos da formulação de estratégias: avaliação de riscos e oportunidades no ambiente de atuação da firma, análise de competências e recursos disponíveis para a organização, *determinação das preferências não-econômicas a serem satisfeitas tanto nos indivíduos como na organização e identificação e aceitação das responsabilidades sociais da companhia*. Para o autor, o comprometimento gerado por ações consistentes em termos dos valores e da consciência social dos indivíduos responsáveis pela estratégia pode, muitas vezes, mais do que compensar as dificuldades apresentadas por prognósticos racionais onde não se delineie com clareza, dentre oportunidades aproximadamente equivalentes, o melhor curso de ação para a empresa. O autor literalmente coloca:

“ The fiction that return on investment alone will point the way ignores the values implicit in the calculations and the contribution which an enthusiastic commitment to new projects can make. The rational examination of alternatives and the determination of purpose are among the most important and most neglected of all human activities. The final decision, which should be made as deliberately as possible after a deliberate consideration of the issues we have attempted so separate, is as act of will and desire as much as of intellect.” (p.529)

Assim como nos outros três pontos assinalados anteriormente, aqui neste último ANDREWS também irá construir sua argumentação de modo a manter-se sempre mais próximo de uma visão mais deliberada de Estratégia. Isto fica também evidente em seus textos finais, que são basicamente destinados a confirmar o “estrategista” como o líder que calculadamente molda a organização em função de objetivos por ele previamente definidos. Não se pode negar contudo que dentre estes três primeiros autores do campo ele foi o que mais profundamente se envolveu com temas de particular relevância nas posteriores proposições emergentes.

Dentre os autores a quem se atribui a fundação do campo, talvez Igor ANSOFF (1965) seja aquele que possui a visão de Estratégia que é a mais puramente deliberada e voltada às

premissas econômicas da firma. Ele é o que com mais clareza separa as decisões estratégicas das demais decisões tomadas na empresa, diferenciando-as daquelas de caráter administrativo e das de caráter operacional (p. 3 – 6). Para este autor, as *decisões estratégicas* estariam primordialmente relacionadas com os problemas externos da firma e, mais especificamente, com a seleção do *mix* de produtos adotado e dos mercados onde ele é vendido – *definições de produto - mercado*. Já *decisões operacionais*, que absorveriam a maior parte de toda a “*energia e atenção*” da empresa, teriam como objetivo principal “a maximização da eficiência do processo de conversão de recursos” necessário à consecução dos objetivos definidos pela estratégia selecionada. Nesse contexto, as decisões administrativas limitariam-se à ao processo de estruturação dos recursos da firma de modo a produzir um máximo potencial de performance.

O autor é também igualmente explícito ao limitar o interesse de seu livro aos participantes da alta gestão (p.ix). Admite abertamente priorizar a visão dos economistas sobre uma perspectiva mais “gerencial” nas questões que trabalha em seu livro (p.39). Suas incursões sobre as questões organizacionais versam preponderantemente sobre a avaliação de competências internas e /ou de sinergias necessárias a uma atuação frente oportunidades ambientais. É preciso ressaltar que o autor não só compartilha da visão de CHANDLER de que a estrutura se amolda à estratégia, como qualifica este processo como sendo algo eminentemente *administrativo* (p.7-11). Para ANSOFF, novas definições de produto - mercado levariam à novas necessidades operacionais que, por sua vez, determinariam “estrutura de autoridade, responsabilidade, fluxos de trabalho e de informação” necessária para tornar a empresa capaz de responder ao seu ambiente de atuação. Nesta visão fica clara a distinção entre o que seriam *mudanças estratégicas* – associadas eminentemente aos processos de expansão, diversificação ou desinvestimento – daquelas que seriam as *mudanças administrativas* realizadas com o intuito de suportar um novo arranjo de operações demandado por uma dada estratégia escolhida. É preciso ressaltar que assim o autor nada mais faz do que manter-se em estrita coerência com o que definiu como sendo o significado do termo “*estratégico*” em seu texto, ou seja, “*pertaining to the relation between the firm and its environment*” (p.5).

É exatamente neste contexto – o de segregar de forma tão precisa a dimensão estratégica de todas as demais dimensões da empresa - que ANSOFF irá defender abertamente a função de planejamento e a designação de uma área organizacional específica para a sua execução (p.127). A sua concepção sobre o que pertence ou não ao domínio da Estratégia, e a forma esquemática com que ele apresenta tais elementos, faz com que este seu trabalho seja identificado por MINTZBERG como o modelo inicial para toda a “escola” de planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994, p. 43). O objetivo declarado de ANSOFF é o de sintetizar e unificar tudo o que já havia sido escrito nos dez anos que antecederam a publicação de seu livro em termos daquilo que ele qualifica como sendo “*partial analytical insights into strategic business problems*” (p. viii) . Propõe-se então a construir uma abordagem analítica geral capaz de abordar o problema estratégico da empresa em sua *totalidade*. Esta abordagem, por sua vez, deve vir a constituir-se num método prático para a tomada de decisões em empresas. O autor dedica então a maior parte de seu trabalho ao detalhamento exaustivo daquilo que seria o fluxo de decisões necessário às adequações de produto/mercado consideradas como oportunas e factíveis pelo critério da lucratividade a longo prazo.

Mas mesmo em Igor ANSOFF, algumas questões que destoam de uma visão mais puramente racional e econômica podem ser identificadas, ainda que todas elas, sem exceção, tenham sido satisfatoriamente trabalhadas pelo autor de forma coerente com sua perspectiva eminentemente deliberada. Essas questões estariam basicamente associadas à participação de

objetivos não- econômicos, de objetivos individuais, de limitações institucionais e da responsabilidade social da firma no processo geral de definição dos objetivos a serem contemplados pela estratégia da empresa (p.59-66).

É importante se perceber como o trabalho destes três primeiros autores lança as sementes fundamentais do que posteriormente viria a se configurar como o campo da Estratégia de Negócios. Eles na verdade determinam o que se fará depois, seja para confirmá-los, seja para contestá-los, indicando-se pontos que não teriam sido satisfatoriamente trabalhados. Nos trabalhos que se seguirão a sua influência se manifestará de forma distinta, seja no intuito de continuidade da visão deliberada por eles delineada, seja no sentido da contestação feita a partir de elementos por eles mesmos citados mas não trabalhados de uma forma considerada como satisfatória pelos autores mais críticos (questão implementação / concepção, questão do padrão, questão do quanto o processo está efetivamente limitado a alta gestão).

O trabalho destes autores teria estado, contudo, circunscrito a um público de professores e estudantes. Segundo RUMELT, TEECE e SHENDEL nenhum dos três trabalhos teve um impacto significativo frente à prática gerencial na época de sua publicação (RUMELT et al., 1994, p. 18). Coube às consultorias voltadas à alta gestão desenvolver e disseminar idéias que capazes de diferenciar as decisões estratégicas daquelas decisões de caráter mais operacional. Neste sentido, BCG – Boston Consulting Group - desempenhou um papel particularmente importante. Fundado em meados dos anos 60 por Bruce Henderson, produzia estudos onde basicamente analisava a estrutura de custos e de lucros das empresas usando um referencial econômico ao invés de contábil. A empresa ficou mais conhecida, entretanto, pela introdução dos conceitos de *curva de aprendizagem* e de *matriz de crescimento x participação de mercado*, hoje mais conhecida, inclusive, com o nome de matriz BCG. O sucesso que tais idéias tiveram frente ao mercado explicam a rápida expansão que teve a empresa, dando origem a novas firmas (*spin-offs*), como a Bain, e também à imitação das suas práticas por parte de concorrentes há mais tempo estabelecidas, como a McKinsey. O que é importante nesta passagem é que, também aqui, frente ao público executivo, foi feita a separação entre concepção e implementação, de maneira muito semelhante ao que havia sido colocado nos trabalhos de ANDREWS e de ANSOFF. Por outro lado é interessante notar que, ao diferenciar-se de outras consultorias que assessoravam à alta gestão de empresas em processos de planejamento a longo prazo, o BCG pode ter dado uma indicação precoce de que estratégia e planejamento não seriam necessariamente sinônimos.

Os impactos da “divisão” entre conteúdo e processo

Consta também do texto de RUMELT et al., (1994) que, até a década de 70, pouco trabalho de reflexão crítica havia sido utilizado para produzir os textos de Estratégia. Segundo estes autores faltava um maior rigor científico ao que havia sido publicado até ali. A única exceção possível a essa afirmativa seria CHANDLER que, usando métodos historiográficos, teria sido bem mais cuidadoso naquilo que veio a afirmar. Ainda assim, mesmo ele, teria sempre chegado às suas conclusões de forma essencialmente indutiva. Os demais textos, sem dúvida alguma calcados em casos concretos e em experiências da realidade gerencial, incorriam em análises relativamente superficiais e não apresentavam o tipo de evidência que pudesse satisfazer a um leitor com um maior nível de exigência conceitual e metodológica.

Sendo assim, a maior parte do que se escrevia no campo ao final dos anos 60 e no começo dos 70 mantinha um teor eminentemente prescritivo, voltado principalmente para os processos formais de Planejamento a Longo Prazo ou de Planejamento Estratégico. Essas características não se mantiveram, contudo, no período de tumulto econômico que se seguiu à crise de petróleo em 1973 e que continuou com o advento de taxas de câmbio flutuantes, da alta

inflação e do acirramento da competição internacional. As organizações passaram a perceber que, na prática, a extrapolação de séries históricas feitas por planejadores treinados quase nunca funcionava. Na verdade, esse tipo de atividade não era capaz de conduzir a empresa rumo à inovação, à mudança ou mesmo à simples sobrevivência.

Com maiores esforços sendo dedicados para encaminhar o campo da gestão estratégica na direção de um referencial que fosse, a um só tempo, mais realista e melhor estruturado sob uma perspectiva científica, dois caminhos distintos teriam se configurado. O primeiro deles estaria associado ao estudo descritivo sobre o modo pelo qual as estratégias se formariam e seriam implementadas. Trabalhos dessa natureza seriam posteriormente identificados como trabalhos voltados para a dinâmica de formação da Estratégia, vista primordialmente como um *processo* ou como um *padrão* evolutivo que ocorre dentro de um contexto organizacional maior. Como exemplos disso têm-se os estudos longitudinais e históricos feitos desde 1971 por MINTZBERG e outros pesquisadores na Universidade McGill (MINTZBERG, 1978). Outros exemplos de trabalhos seriam BOWER (1970) e QUINN (1980), sendo que proposição de uma nova linha de pesquisa para a gestão do processo da estratégia foi feita em BOWER e DOZ (1979).

O segundo desses caminhos seria aquele que buscaria delinear com maior clareza a relação existente entre as opções estratégicas feitas pelas organizações e a sua performance frente aos ambientes nos quais se inserem. Esses estudos seriam classificados como aqueles que tratam do *conteúdo* em Estratégia. Os estudos voltados para conteúdo subdividiam-se em três linhas distintas. A primeira delas, centrada em Harvard e seguindo o trabalho de CHANDLER (1962), passou a gerar e testar proposições sobre o crescimento corporativo e a diversificação de estratégias. A segunda, baseada em Purdue, concentrou seus estudos sobre estratégia num setor específico da economia, o setor cervejeiro. Aqueles que ficaram conhecidos como os “*brewing studies*” tinham como objetivo explorar a proposição de que performance era uma função da estratégia e do ambiente. A indústria cervejeira foi escolhida para o estudo porque se constituía num grupo relativamente homogêneo de empresas não diversificadas e porque, devido à rigorosa legislação que rege o setor nos EUA, havia grande disponibilidade de dados para representar constructos e testar hipóteses (HATTEN et al., 1978). A terceira linha de estudos, e certamente a de maior impacto, foi também centrada em Harvard e culminou no trabalho de PORTER (1980) sobre estratégias e vantagens competitivas. Para a elaboração desses trabalhos a perspectiva fundamental foi aquela do campo da Organização Industrial, de onde muitos conceitos foram integralmente importados e aplicados à Estratégia de Negócios.

Ao longo dos anos 80 e 90 o campo manteve-se basicamente dividido entre a vertente de trabalhos voltada para o conteúdo, quase hegemônica, e aquela centrada em processo, menos influente. Ainda que cada uma delas tenha se expandido consideravelmente em diversas direções secundárias, a separação fundamental permaneceu. Como exemplos mais atuais e influentes da linha de conteúdo temos BARNEY (1991, 1997), e GHEMAWAT (1986 e 1999). Na linha de processos, alguns trabalhos ilustrativos são BURGELMAN (1983), BOURGEOIS (1984), MINTZBERG and McHUGH (1985), HAMEL e PRAHALAD (1990), MINTZBERG (1994), MINTZBERG e QUINN (1996), BROWN e EISENHARDT (1997), OSBORN (1998) e EISENHARDT (1999).

Conforme foi colocado anteriormente, havia - ainda que de forma implícita - elementos de ambas dimensões nos trabalhos originais de CHANDLER, ANDREWS e ANSOFF. Essa coexistência, ainda que desigual, desapareceu com o desenvolvimento do campo. Para RUMELT et al. (1994) as sementes da divisão foram eminentemente razões didáticas, associadas à uma busca por maior clareza expositiva, conforme o próprio ANDREWS já teria

sinalizado ao explicitar porque tratava em separado as questões da concepção e da implementação de estratégias.

WHIPPP (1996), contudo, coloca esse problema de forma um pouco diferente. Num artigo de caráter particularmente crítico, ele afirma que a maior parte dos autores em Estratégia estaria focada em progressivamente expandir aquilo que, na verdade, seriam aplicações específicas de proposições teóricas da economia neo-clássica. Sendo assim eles teriam inicialmente trabalhado temas como o da análise industrial e o das aquisições e depois abordado questões correlatas como as das alianças estratégicas e da cooperação. Existiriam algumas exceções, como a representada pelo trabalho de BOURGEOIS (1984). Essas exceções são associadas pelo autor àquilo que ele qualifica como sendo “the minority quota of renegades” da área de Estratégia. Para WHIPPP a distinção não se dá entre autores voltados para *conteúdo* / *concepção* e autores voltados para *processo* / *implementação*. Ela ocorre, isto sim, entre autores em Estratégia – que na maioria dos casos se filia a um paradigma teórico único, o da economia neoclássica – e autores em Teoria das Organizações, que explorariam um conjunto mais amplo de possibilidades teóricas.

Sendo assim, pode-se dizer que aquilo que em RUMELT et al. (1994) é chamado de *conteúdo*, WHIPP chama de Estratégia e o que eles chamam de *processo*, ele associa a estudos em Teoria das Organizações. O trabalho de WHIPP não seria assim tão importante se não revelasse dois aspectos que serão cruciais para o entendimento da questão estratégia deliberada / estratégia emergente: A influência homogênea que a Economia tem sobre aquilo que foi qualificado como Estratégia ou como conteúdo / concepção e a relevância da diversidade de dimensões trabalhadas pela Teoria das Organizações para a compreensão da estratégia como um processo.

Conclusão

Conforme se pode verificar pela análise realizada, a ênfase dada por parte da literatura em Estratégia de Negócios na diferenciação entre dinâmicas deliberadas e dinâmicas emergentes de formação de estratégias reflete e aprofunda aspectos importantes da estrutura do conhecimento produzido e transacionado no campo. Reflete e confirma uma cisão de difícil transposição tanto em termos teóricos, quanto empíricos - a cisão que existe entre conteúdo e processo, entre concepção e implementação de estratégia, entre o enfoque centrado no mercado e em variáveis econômico-financeiras e àquele norteado por dinâmicas de caráter primordialmente organizacional.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, Igor H. *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw – Hill, 1965.

BARNEY, Jay B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99 - 120, 1991.

_____. *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*. In: FOSS, Nicolai J.. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, 1997. Cap. 12, p.146 - 160.

BOWER, Joseph L. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston: division of research, Harvard Business School, 1970.

BOWER, Joseph L.; DOZ, Yves *Strategy formulation: a social and political process*. In SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. (Eds.) *Strategic Management: a new view of business and planning*. Boston: Little, Brown, 1979. Cap. 3, p. 153 – 165.

BOURGEOIS, L. J., III *Strategic management and determinism* *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 586 – 596, 1984.

BROWN, Shona; EISENHARDT, Kathleen M. *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 1 – 34, 1997.

BURGELMAN, Robert A. *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of Strategy*. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61 – 70, 1983 .

CHANDLER, Alfred D., Jr. *Strategy and structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

EISENHARDT, Kathleen M. *Strategy as strategic decision making*. *Sloan Management Review*, p. 65 – 72, Spring, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj *Sustainable advantage*. *Harvard Business Review*, p. 53 – 58, Sept.– Oct., 1986.

GHEMAWAT, Pankaj et al. *Strategy and the business landscape*. Addison-Wesley Publ. co., 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Strategic intent* *Harvard Business Review*, p. 63 – 76, May – June, 1989.

HATTEN, K.J. et al. *A strategic model of the U.S. brewing industry, 1952 – 1971*. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 592 – 610, 1978.

LEARNED, Edmund P. et al. (Eds.) *Business Policy: text and cases*. Richard D. Irwin, Inc., 1965.

LINDBLOM, Charles E. *The science of “muddling through”* *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79 – 88, 1959.

McCRAW, Thomas K. *Introdução: a odisséia intelectual de Alfred D. Chandler, Jr..* In McCraw, Thomas K. (Org.) *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Introdução, p. 8 – 32.

MINTZBERG, Henry *Patterns in Strategy Formation* *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934 – 948, May, 1978.

_____. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; McHUGH, Alexandra *Strategy formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160 – 197, 1985.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. 3rd ed.. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

OSBORN, Charles *Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information*. Journal of Management Studies, v. 35, n. 4, p. 481 – 483, 1998.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980.

QUINN, James Brian *Strategies for change*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

RUMELT, Richard P. et al., *Fundamental issues in Strategy*. In RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. *Fundamental issues in Strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 9 – 47.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20 – 37, Out.- Dez., 2000.

WHIPP, Richard *Creative deconstruction: strategy and organizations*. In CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications Inc., 1996. Cap. 2.1, p. 261 – 275.