

## **Estratégia: Emergência de Padrões de Conteúdo e Processo de Formação em Três Empresas Gaúchas**

Autoria: Maximiliano Selistre Carlomagno, Stefânia Ordovás de Almeida

### **Resumo:**

A estratégia empresarial é o principal foco de atenção de altos executivos e empresários nas organizações atuais. A despeito da enorme relevância do tema, tanto para as empresas pela busca do desempenho superior, como para a academia, na formação e descrição de novas práticas, ainda há carência em determinados aspectos no que tange ao tema em questão. Um destes aspectos pouco pesquisados diz respeito a padrões de conteúdo e processo de formação de estratégia em diferentes empresas. Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a emergência destes padrões de formação de estratégia em três diferentes empresas que contam com um mesmo protagonista (pessoa física com participação acionária relevante em todas as empresas analisadas). Neste sentido, o presente artigo é formado por uma revisão teórica acerca do tema, seguida da análise e interpretação de entrevistas em profundidade com acionistas e executivos das empresas em questão, além do próprio protagonista, identificando as percepções destes acerca de conteúdo e processo de formação de estratégia. Esta análise serve de subsídio para a visualização de padrões identificados ou não com as visões do protagonista. Considerações finais seguidas de sugestões de futuras pesquisas dão finalização ao estudo.

### **Introdução:**

Estratégia foi um termo cunhado pelos gregos antigos com fortes conotações militares, entretanto, é um desses termos que permeia o cotidiano atual. O desenvolvimento do conceito de estratégia permaneceu ligado à interpretações militares durante muito tempo. Uma das obras que estimularam essa noção foi “A Arte da Guerra” de Sun Tzu. Mais recentemente, Carl Von Clausewitz foi um daqueles que utilizaram o termo estratégia em suas deliberações militares (GHEMAWAT, 1999).

Demorou muito tempo até que o termo pudesse ser associado de forma plena a questões empresariais e de negócios, o que ocorreu na metade do século XIX, com a Segunda Revolução Industrial e o conseqüente aumento do potencial empresarial mundial (GHEMAWAT, 1999). Conteúdo e processo de estratégia, no entanto, ainda estão dissociados no que tange à sua compreensão nas empresas da era pós-moderna. Essa dificuldade acaba por emperrar o próprio desenvolvimento estratégico nas organizações, comprometendo seu rumo e principais definições.

Neste sentido o objetivo do presente artigo é avaliar, em diferentes empresas, padrões emergentes de visão acerca de conteúdo e processo de formação de estratégia, considerando nestas empresas a percepção de executivos e acionistas além da visão de um mesmo protagonista (pessoa física com participações acionárias distintas, porém representativas nas três organizações).

Assim, esse artigo é composto de uma análise teórica sobre conteúdo e processo de formação de estratégia seguido da análise de três casos empresariais onde o protagonista tem influência preponderante. Finalmente, a análise conjunta dos casos das três empresas, aliado a análise das percepções e opiniões do protagonista bem como de executivos e acionistas ligados às empresas leva a uma identificação de padrões de conteúdo e processo de formação de estratégia em tais organizações, de diferentes setores, porém com um mesmo protagonista. Finalmente é realizada uma discussão a respeito dos padrões identificados e são apresentadas limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## **Estratégia: Conteúdo e Processo**

Toda organização social, ou empresa de sucesso tem uma estratégia eficaz. Ela pode ter sido desenvolvida por meio de análises formais, tentativa e erro, intuição ou até mera sorte. Independente da forma como tenha surgido, a estratégia sustenta o desempenho superior de qualquer empresa (CUSUMANO e MARKIDES, 2001).

Dividiu-se a fundamentação teórica em conteúdo e processo. Em cada uma dessas dimensões foram criadas subdivisões que visam elucidar diferentes crenças acerca dos temas.

### **Conteúdo**

Buscou-se elucidar o conteúdo de estratégia trazendo à tona diferentes visões: estratégia como plano, estratégia como posição, estratégia como padrão, estratégia como reação e estratégia como inovação.

#### **Estratégia como Plano**

A estratégia como plano promove a idéia de um curso de ação consciente desenvolvido anterior aos acontecimentos com os quais a organização irá lidar. Na essência, está a idéia de concepção antes da ação (MINTZBERG, 1978). Uma das primeiras obras sobre estratégia como plano é Corporate Strategy (1965) de Igor Ansoff, na qual são delineadas as principais diretrizes sobre o tema. A idéia subjacente é a de que a partir de um processo de planejamento pode-se criar e administrar estratégias nas organizações.

Estratégia nesse caso é vista como um conjunto de regras para orientar a organização. Essa visão é ainda mais prescritiva e detalhista. Segundo Ansoff (1965) as regras são padrões para medir o desempenho atual e futuro, para o relacionar-se com o ambiente, sobre como obter vantagem da concorrência, para processos e relações interorganizacionais e para atividades do dia a dia. Nesse caso, planejamento estratégico é um processo que utiliza estratégias competitivas para a alocação de recursos a projetos que podem explorar oportunidades na indústria ou defender ameaças oriundas de mudanças no mercado, com o objetivo de alcance dos objetivos de longo prazo da organização (VAGHEFI apud OLIVER, 2001).

Uma visão mais dinâmica de planejamento surge com o trabalho de Abell (1999). O autor denomina o “planejamento para hoje” como a função de gestão das atividades correntes com excelência, e difere a criação do futuro como “planejamento para o amanhã”. Em sua opinião estratégias para hoje são o aprofundamento e busca da vantagem competitiva da organização no negócio, produto e mercados selecionados. Estratégias para amanhã são atividades de reorganização do setor, busca de novos valores para o cliente e redefinição de fatores competitivos decisivos (ABELL, 1999).

#### **Estratégia como Posição**

A estratégia como posição absorve a idéia de um espaço que a organização ocupa no ambiente (MINTZBERG, 1987). Michael Porter aprofunda essa reflexão desenvolvendo as cinco forças que moldam a competição na indústria: ameaça de novos entrantes, poder de fornecedores, poder de clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade de rivalidade entre competidores. Segundo Porter (1985) a essência da formulação de estratégias é lidar com a competição sendo que a competição não se manifesta unicamente através dos demais concorrentes. Ainda segundo o autor, o estado da competição em um segmento de mercado depende de cinco forças básicas. Complementa essa visão a idéia de cadeia de valor que, posteriormente, recebe do autor um caráter mais sistêmico quando a denomina sistema de atividades. A verdadeira estratégia emana de um sistema de atividades único. A grande função da cadeia de valor e do sistema de atividades é dar consistência ao posicionamento. Uma estratégia com base num posicionamento sem sustentação é uma promessa (PORTER, 1996).

Introduzem-se também os conceitos de estratégias genéricas. Esta concepção sustenta que as empresas podem optar por três tipos de estratégia: diferenciação, preço e enfoque. Cada estratégia genérica demanda um tipo de cadeia de valor (PORTER, 1985). Permanece

clara a raiz da idéia Porteriana de estratégia como posicionamento, diferenciando-a de eficiência operacional. Estratégia é sobre ser diferente, sobre escolher onde competir e especialmente onde não competir. O conceito de *trade off* estratégico torna-se fundamental. As empresas têm recursos limitados e não podem ser tudo para todos, sob pena de não serem nada para ninguém (PORTER, 1996).

Ampliando tais proposições, Hax e Wilde II (apud CUSUMANO e MARKIDES, 2001) criam uma nova tipologia estratégica para as organizações. Os autores desenvolveram, o modelo Delta que apresenta três alternativas de posicionamento para a organização: melhor produto, soluções para o cliente e *lock-in* do sistema (HAX e WILDE II apud CONSTANTINO e MARKIDES, 2001).

A visão Porteriana sofre críticas sobre uma possível falta de dinamismo, especialmente num ambiente descontínuo. Visões supostamente mais dinâmicas ganham força. Estratégia é vista como o entendimento da estrutura e dinâmica da indústria, a fim de estabelecer a posição relativa da organização e tomar ação para tanto transformar a estrutura da indústria ou a posição da organização a fim de ampliar os resultados da organização (OLIVER, 2001).

Paralelo a tais opções surge o trabalho de Constantinos Markides. O autor enfatiza o caráter dinâmico das escolhas estratégicas. O posicionamento estratégico permanece central a essa reflexão. Para o autor, a posição é a soma da resposta a três perguntas aparentemente básicas: Quem a empresa foca como clientes? Que produtos e serviços a empresa oferta a esses clientes? Como a empresa se organiza para fazer isso de forma eficiente? A principal falha estratégica está em não fazer escolhas claras acerca dessas três dimensões (MARKIDES, 1999). Entretanto, essa posição não será única nem lucrativa eternamente. Gradualmente, novas posições estratégicas irão desafiar e colocar em cheque as já existentes.

Novas posições estratégicas emergem continuamente. Dessa forma, as organizações precisam buscar novas posições estratégicas distintas antes que as existentes se tornem obsoletas. Uma nova posição estratégica é uma nova combinação de quem, o que, como. Esta visão impõe entender estratégia como uma corrida sem fim. A organização precisa sempre questionar os pressupostos sob a qual está posicionada (MARKIDES, 1999).

### **Estratégia como Padrão**

Estratégia como padrão sustenta a idéia de consistência de comportamento, seja de forma deliberada ou não ao longo do tempo (MINZBERG, 1987).

Os trabalhos acadêmicos iniciais sobre estratégia de modo geral vieram do grupo de Política e Gestão de Negócios de Harvard, liderados por Kenneth Andrews e C. Roland Christensen. Nesta visão, estratégia é o padrão de decisões de uma empresa que revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que a empresa pretende ser e as contribuições que pretende dar a seus *stakeholders* (ANDREWS, 1987). O conceito central do trabalho desenvolvido pelos autores era de adequação entre as capacidades únicas da organização e as exigências competitivas de um setor (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Ainda nesse sentido, para Hax (citado por OLIVER, 2001) estratégia é um padrão unificado e coerente de decisões. Esta revela o propósito organizacional em função de objetivos de longo prazo, planos de ação e alocação de recursos. Objetiva ainda alcançar sustentabilidade a longo prazo respondendo de forma adequada a oportunidades e ameaças do ambiente e as forças e fraquezas da organização, engajando todos níveis hierárquicos e a natureza da contribuição econômica e não econômica da organização aos seus grupos de interesse.

### **Estratégia como Recursos**

A visão de estratégia baseada em recursos vê a organização como coleções de diferentes ativos, tangíveis e intangíveis e competências. A vantagem competitiva em última

instância advém da propriedade e uso de recursos valiosos por parte da organização, os quais a habilitam a obter maior performance em suas atividades (MONTGOMERY e COLLIS, 1995).

A distinção das empresas de desempenho superior são suas competências essenciais, que também atuam como o principal elo de ligação de sua estratégia, especialmente em empresas diversificadas (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Segundo os autores a empresa pode perder a noção da competição e dos competidores ao olhar apenas para os produtos. A visão do amanhã, e do desempenho superior futuro concentra-se nas competências essenciais das organizações. Outro ponto relevante é que tais competências essenciais geram oportunidades de abertura de novos negócios, muitas vezes em mercados absolutamente diferentes (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Para tanto, os autores salientam a importância em ver as organizações não como um conjunto de produtos ou unidades de negócio, mas como um conjunto de competências.

Complementando essa visão, as organizações são vistas como “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984). Tais recursos são percebidos como elementos raros, de difícil imitação (BARNEY, 1991). Neste caso, as oportunidades para desenvolvimento da organização não residem apenas nas oportunidades externas. Os recursos organizacionais passam a ser fonte fundamental para o crescimento da organização (PENROSE apud CYRINO e VASCONCELOS, 2000).

Para identificar se um recurso ou uma competência é essencial como Hamel e Prahalad (1990) enfatizaram foram desenvolvidos alguns testes. Essa competência deve ser fundamental para o desenvolvimento da organização no curto e longo prazo, de difícil identificação pelos concorrentes, algo coletivo não individual, fundamental para a criação dos produtos centrais e para a implementação da estratégia da organização. Além disso, deve ser essencial para as decisões estratégicas (TAMBOE apud MINTZBERG, 2000).

### **Estratégia como Reação**

Estratégia como reação defende a idéia de que o ambiente é o centro do processo de geração de estratégias e condiciona o próprio conteúdo das mesmas. O ambiente deixa de ser um dos atores como nas demais visões apresentadas e passa a ser o protagonista do processo. Essa visão traz a tona um sentido determinista do ambiente em relação à organização. A capacidade da organização está em constantemente reagir ao ambiente (MINTZBERG, 2000).

A organização interage com o ambiente de acordo com as oportunidades que se abrem no mesmo. Nesse caso, o ponto de partida é o ambiente, ao contrário dos defensores de estratégia como recursos, que entendem que as competências da organização criam oportunidades estratégicas (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Apresentam-se duas linhas mestras de pensamento nessa visão. A dos teóricos contingenciais como Danny Miller (apud MINTZBERG, 2000) que entendem que determinados ambientes impõe organizações com estratégias mais abrangentes e multifacetadas, que devem ajustar-se de acordo com as oportunidades que emergem do ambiente, e os ecologistas de população que crêem num extremo determinismo do meio ambiente para com a organização. Para estes o meio ambiente exerce muita força contra as organizações as quais tem poucas condições de reagirem, no máximo com pequenas adequações (HANNAM e FREEMAN, 1977).

### **Estratégia como Inovação**

Estratégia como inovação enfatiza o entendimento de recriação e reconfiguração do produto, da empresa, das condições competitivas e até do próprio setor, colocando em primeiro plano o processo criativo e de influência do ambiente e das condições da competição por parte da organização.

A noção de inovação é bastante antiga, novas combinações, ou seja, fazer coisas novas ou fazer de uma nova forma coisas que já são feitas é vital para o desenvolvimento das

organizações. A geração de riqueza se dá por meio do que veio a ser chamado de destruição criativa. No centro do processo está o empreendedor que pode até não ser o criador do negócio, mas aquele que tem a idéia que recompõe as condições de competição e geração de riqueza (SCHUMPETER, 1947).

Num mundo descontinuo, idéias são fundamentais para alcançar performance superior. A teoria do negócio precisa estar em constante desenvolvimento. A forma como a organização encara o mercado, o ambiente econômico e social, seus recursos e missão precisam ser reinventados em determinados momentos. É fundamental identificar como inter-relacionar esses elementos a fim de obter vantagem. Toda organização opera segundo uma teoria do negócio. Estratégia converte essa teoria em performance. O objetivo é habilitar a organização a alcançar seus resultados num ambiente imprevisível. Assim, é decisivo pensar e questionar continuamente tais pressupostos, pois eles tratam de elementos em constante mutação (DRUCKER, 1994).

Numa perspectiva ainda mais inovadora emerge o trabalho de W Chan Kim e Renee Mauborgne (1999). Essa visão foca estratégia como expansão dos mercados existentes e criação de novas demandas, relegando a essência competitiva da estratégia a um segundo plano. Nos últimos vinte anos a competição tem ocupado o centro da reflexão sobre estratégia com a maioria das prescrições sobre estratégia buscando redefinir a forma como as empresas adquirem vantagem sobre as outras. Contudo, tal visão traz uma idéia de melhoria incremental. As empresas buscam simplesmente fazer melhor que a concorrência, adotando abordagens reativas e imitativas. Depois de muito esforço a empresa fez muito pouco, algo incremental, não inovação (KIM E MAUBORGNE, 1999).

O estudo dos autores com empresas de grande crescimento denotou que aquelas com desempenho superior não objetivaram superar a concorrência. Estas empresas buscaram redefinir as regras do setor, oferecendo valor diferente ou muito superior ao cliente, tornando a competição irrelevante. A esse processo chama-se inovação de valor. A estratégia neste sentido é a busca de inovação no valor para o cliente. Ao invés de tornarem-se vítimas das condições do mercado e da competição, as empresas com estratégias deste tipo focam na criação de grandes oportunidades em seus campos de atuação, na reinvenção de seus setores. O ponto de partida da reflexão estratégica deixa de ser a concorrência e passa a ser o cliente, ampliando a criatividade das organizações e habilitando as mesmas a encontrarem oportunidades onde as demais identificam restrições. A ênfase em valor coloca o cliente e não a concorrência no centro da reflexão estratégica, enquanto que ênfase em inovação empurra a empresa a ir além de melhorias incrementais para formas totalmente novas de fazer as coisas (KIM E MAUBORGNE, 1999).

### **Processo de Formação de Estratégia**

No sentido de trazer diferentes visões acerca do processo de formação de estratégia foram elencadas dimensões que podem auxiliar a caracterizar o mesmo. a) um processo mais deliberado ou emergente? b) mais de cúpula ou participativo? c) de essência mais analítica ou criativa? d) mais ou menos concorrencial?

#### **a) Deliberado versus Emergente**

A idéia de estratégia sempre incorporou o entendimento de uma ação deliberada, explícita e consciente. Esta definição tanto de conteúdo quanto de processo é incompleta para as organizações. Estratégia também tem a ver com padrão de comportamento ao longo do tempo. Nesse sentido, assim como elas são intencionadas, elas se desenvolvem (MINZTBERG, 1978).

Por outro lado, o processo de planejamento estratégico é visto como um esforço organizacional bem definido e disciplinado que determina a estratégia de uma empresa e as responsabilidades para sua consecução (HAX e MALUF, 1996). Essa idéia incorpora uma clara intenção de deliberação. Depois das avaliações interna e externa, é hora da geração das

alternativas estratégicas a serem escolhidas. E a partir dessas escolhas essas estratégias devem ser mantidas simples (MINTZBERG, 2000). As declarações de estratégia devem ser concisas devendo considerar as linhas de produtos atuais e futuros da organização, seus mercados atuais e futuros e o meio de atingir esses mercados. O processo de formação de estratégia é um processo em etapas permanecendo absolutamente deliberado (ANDREWS, 1987). No planejamento estratégico há uma predileção clara pela decomposição do processo (STEINER apud MINTZBERG, 2000).

Por outro lado, há a visão de um processo de aprendizado. Na realidade o processo é de formação e não de formulação. Não se formulam estratégias, elas na realidade são formadas ao longo do tempo. Os autores defensores dessa abordagem identificaram que muitos dos desenvolvimentos de estratégia não se davam de forma intencionada e planejada como se supunha. Na realidade elas ocorriam com uma enormidade de pequenas ações tomadas por diferentes pessoas, muitas vezes de forma absolutamente inconsciente em relação a seu impacto estratégico (MINTZBERG, 2000).

Um estudo seminal sobre o tema foi desenvolvido por Mintzberg em 1971. Acompanhando determinadas organizações e seu desenvolvimento estratégico o autor percebeu que existem três tipos de estratégias: a) as estratégias intencionadas realizadas que são chamadas de estratégias deliberadas; b) as estratégias intencionadas que não são realizadas que são chamadas de estratégias não realizadas e; c) as estratégias realizadas que nunca foram intencionadas que são chamadas de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978). Segundo MINTZBERG “Em outras palavras, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas” (2000, p.18).

#### **b) Cúpula versus Participativo**

Hax e Maluf (1996) deliberam os níveis hierárquicos e sua participação no processo de estratégia. A cúpula fica responsável pelo estabelecimento da visão do negócio, das unidades estratégicas e das principais diretrizes. Os níveis gerenciais e operacionais são responsáveis pelo desenvolvimento de tais orientações, momento em que se intensifica sua participação. Ainda nesse sentido, segundo Andrews (1987) em determinado momento as opiniões do executivo principal, o estrategista chefe e condutor das políticas da organização e de seus assessores imediatos devem ser consideradas, independente de questões econômicas.

Corroborando essa visão há o entendimento de que o processo de criação e formação da estratégia é absolutamente de cúpula, ou melhor, do empreendedor, aquele que tem a idéia. A chamada destruição criativa proposta por Schumpeter (1947) coloca o empreendedor no centro do processo, relegando a organização e sua capacidade coletiva a um segundo plano.

Um pouco distinta das anteriores surge a idéia de processo de formação proposta por Markides (2000) que foca a organização como um todo como instrumento de formação da estratégia. A busca de novas posições estratégicas é tarefa organizacional. Entretanto, o *trade-off* decisivo, as escolhas no que tange a negócio, grupos de clientes, pacotes de produtos e serviços e sistema de atividades são em última análise decisão do executivo chefe (MARKIDES, 2000).

O processo, no entanto, pode ser menos de cúpula e mais participativo. Na realidade, os eventos ocorrem e a estratégia se desenvolve. Nesse sentido, o processo de formação deixa de ser essencialmente uma função de cúpula, pois todos na organização e inclusive fora dela podem gerar insumos que influenciarão significativamente a formação da estratégia. O estrategista pode também ser a coletividade (MINTZBERG, 2000).

#### **c) Analítico versus Criativo**

O trabalho desenvolvido por Andrews (1987) e seus colaboradores enfatiza o processo de formação de estratégia como eminentemente analítico. As estratégias devem emanar de um processo de pensamento racional. O modelo pressupõe que os estrategistas sejam analiticamente objetivos em determinar as competências e oportunidades da organização. A

formulação das estratégias, coerente com uma visão de prescrição e deliberação, tem um caráter lógico e analítico. Corroborando esta idéia está a de posicionamento que traz consigo uma forte carga analítica. As ferramentas sugeridas como análise da estrutura da indústria e análise da cadeia de valor caracterizam a essência analítica do processo de formação da estratégia (PORTER, 1985).

Por outro lado a visão Schumpeter (1947) de destruição criativa dá especial ênfase ao ato criativo. Para Markides (1999) a organização precisa ser capaz de testar novas combinações de estratégia, novas definições de quem, o que e como. Ainda neste sentido, Kim e Mauborgne (1999) também dão especial atenção à característica criativa do processo. Os autores entendem que a inovação deriva da criatividade e que somente com uma abordagem criativa é possível desenvolver estratégias superiores que suplantem as estratégias de melhoria incremental adotadas pela maioria das organizações.

#### **d) Ambiente e Concorrência**

No que tange ao ambiente, encontram-se visões mais deterministas do ambiente para com a organização como nos trabalhos dos ecologistas de população e visões menos deterministas como os trabalhos de Hamel e Prahalad (1990) e Wernerfelt (1984) onde o conjunto de recursos ou competências organizacionais podem ditar o desenvolvimento das estratégias e o crescimento da organização.

A grande maioria das linhas de pensamento coloca a concorrência num primeiro plano de relevância quando da criação e desenvolvimento de estratégias. Porter (1985) estabelece um modelo de análise da competição. Os defensores do planejamento estratégico estabelecem detalhadas listas de verificação e avaliação da concorrência a fim de deliberar a estratégia da organização. Tangenciando essa abordagem há o trabalho de Markides (1999) que coloca a concorrência como sendo um dos fatores relevantes, não com tamanha ênfase.

Por outro lado, o trabalho de Kim e Mauborgne (1999) enfatiza a busca da estratégia com um processo de geração de valor superior para o cliente, a partir do cliente. Na visão dos autores o processo concorrencial limita a criatividade e potencial de estratégias realmente inovadoras e geradoras de resultado superior.

#### **Método:**

A pesquisa realizada neste estudo foi de natureza exploratória/qualitativa uma vez que o objetivo era a busca de maiores informações acerca do tema de pesquisa em diferentes empresas pesquisadas (BURNS e BUSH, 2002). Nesse contexto foi realizado um estudo de casos exploratório buscando esclarecer as decisões tomadas nas empresas acerca das questões estratégicas pertinentes (YIN, 2001). Para Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é tentar compreender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Neste sentido esta metodologia de pesquisa torna-se totalmente aplicável ao estudo em questão em que se quer identificar padrões de formação de estratégia em diferentes organizações com influência de um mesmo protagonista.

A abordagem utilizada foi de natureza qualitativa para coleta e análise dos dados. De acordo com Triviños (1990), a metodologia qualitativa apresenta características tais como o fato de ter no ambiente natural a fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave, ser descritiva e ter como preocupação essencial o significado. Assim, o instrumento para coleta de dados escolhido foi o roteiro de entrevista semi-estruturado responsável por permitir que questionamentos básicos contemplassem o ponto de vista dos diferentes entrevistados acerca de um maior entendimento do conteúdo e processo de formação de estratégia nas diferentes empresas investigadas nesse estudo.

Buscando atingir os pressupostos teóricos elicitados foram realizadas oito entrevistas em profundidade sendo uma com o protagonista (acionista com papel relevante em todas as empresas analisadas) e outras sete com executivos e acionistas com participação em conselho das três empresas analisadas, todos estes com participação nas decisões de cúpula

notadamente relativas aos rumos estratégicos das organizações em questão. Segundo (BARNES, 2001) o uso de múltiplos respondentes permite a comparação dos relatos e interpretações dos mesmos ainda que o pesquisador deva certificar-se de que os entrevistados representam uma ampla gama de visões dentro da empresa. A amostragem foi realizada entre março e abril de 2003.

O roteiro das entrevistas semi-estruturadas era composto de seis grandes questões acerca da percepção do respondente no que tange ao conteúdo e processo de formação de estratégia. Elaborou-se um roteiro diferenciado para a entrevista com o protagonista buscando identificar a sua visão a respeito de conteúdo e processo de estratégia em todas as três empresas em que possuía participação.

As análises relativas às entrevistas em questão serviram de fonte para que se pudesse propor padrões de estratégia pertinentes às três empresas analisadas no que tange ao conteúdo e processo de formação de estratégia e avaliar a participação do protagonista na formação destes diferentes padrões. A realização de mais de um estudo de caso permitiu a análise de casos cruzados (YIN, 2001) para comparar os resultados nos diferentes contextos organizacionais.

### **Resultados:**

Os resultados desse trabalho estão divididos em duas análises. A primeira tange à verificação da visão do protagonista, aqui identificado como um empresário com participação societária diversa nas empresas analisadas. A segunda refere-se às três empresas analisadas, são elas: (1) empresa Alfa – controle acionário total do protagonista; (2) empresa Beta – participação acionária de 1/3 do protagonista, tendo este participação no conselho de administração (3) empresa Gama – participação acionária de 1/3 do protagonista, tendo este participação no conselho de administração.

Foram entrevistados dois executivos na empresa Alfa, um executivo e um sócio com participação no conselho na empresa Beta, um acionista com funções executivas e um acionista com participação em conselho na empresa Gama.

### **Visão do Protagonista**

Aqui denominado protagonista é o empresário que tem relação com as três organizações que foram analisadas em profundidade. Para tanto num primeiro momento foram colhidos seus conceitos e percepções acerca dos temas propostos neste artigo. O empresário atua na Região Sul do Brasil, sendo que detém o controle total as ações da empresa Alfa, e um terço das ações das empresas Beta e Gama. Nas duas empresas onde não há controle total há participação no conselho de administração.

A visão de estratégia do protagonista parte do ambiente externo, ficando clara a relevância do macroambiente em suas colocações:

*“Estratégia é a percepção do mundo externo e a acoplagem do que foi percebido no mundo externo para o teu mundo real, para as coisas que acontecem na tua empresa. Estratégia para mim é uma visão de fora para dentro”.*

Percebe-se a existência da idéia de estratégia como adequação entre as forças da organização e as oportunidades do ambiente, entretanto, com especial atenção ao ambiente. Neste sentido aproximasse da visão de estratégia como reação, atribuindo papel decisivo ao ambiente externo no aproveitamento das oportunidades (MINTZBERG, 2000). Por outro lado, o modelo de geração da estratégia é similar ao modelo proposto por Schumpeter (1947), onde o empreendedor é o responsável pelo *insight* criativo.

O processo pelo qual se forma a estratégia, na visão do protagonista, é um modelo híbrido de diversas visões apresentadas. Segundo ele, este processo ocorre na mente do executivo, que tem a visão externa e percebe as oportunidades emergentes. O processo em sua visão tem duas etapas: uma primeira de criação da visão estratégica do negócio e outra segunda de desenvolvimento da estratégia em forma de planos de ação. A primeira etapa é



vista como um processo de cúpula e a segunda mais participativa (ANDREWS, 1987), ficando relegada a um segundo estágio de importância para o mesmo.

No que tange à característica do processo, percebe-se uma mescla das duas abordagens: analítica e criativa. Fica sempre evidente, no entanto, a relevância dada pelo protagonista aos eventos correntes no macroambiente para criação e formação da estratégia.

A concorrência é outro elemento que recebe importância no processo de formação de estratégia. A oxigenação das idéias com as práticas da concorrência do próprio setor e de outros setores é tida como fundamental. Uma declaração metafórica sintetiza essa relevância:

*“Os primeiros 10 min tu estás sozinho numa ilha, mas o resto da tua vida tu não vais estar sozinho numa ilha. Não pode fazer um negócio sem nunca ter olhado o concorrente. As grandes linhas vêm de fora”.*

Percebe-se, através das declarações dadas, que na visão de processo e conteúdo do protagonista é colocada especial relevância à estrutura de competição e lucratividade do setor (PORTER, 1985). O protagonista acredita mais na estrutura do setor do que nas capacidades organizacionais como meio de obtenção de lucratividade superior.

Corroborando a visão de posicionamento acrescenta-se a seguinte citação do entrevistado:

*“A estratégia se forma pelo exame de qual a brecha que nos sobrou. Não é perguntar quem pintou a zebra, é perguntar onde está o resto da tinta”.*

A capacidade de identificar na estrutura de competição da indústria uma posição estratégica única onde seja possível alavancar as competências da organização e protegê-la da competição é decisiva. O posicionamento é um espaço onde a empresa possa influenciar as cinco forças a seu favor (PORTER, 1985).

### **Empresa Alfa**

A primeira empresa analisada é uma sociedade anônima de controle familiar atuante no mercado de serviços financeiros e imobiliários, tendo sua área primária de influência o Rio Grande do Sul, especialmente a capital. O protagonista detém o controle total das ações e da tomada de decisão estratégica, entretanto, não atua diretamente na gestão operacional do negócio.

No que se refere ao conteúdo, há uma forte noção de estratégia como sentido de direção. Nas palavras de um dos entrevistados estratégia é *“a visão é do controlador, o que ele quer e como ele vê a empresa dele – um sentido de propósito e direção”*. Também fica evidente nesta colocação e na próxima o sentido de escopo produto/mercado como conteúdo da estratégia. Nas palavras do outro entrevistado estratégia é *“o foco da empresa, onde ela quer chegar, de que forma ela quer chegar”*. Há uma identificação com a visão de estratégia como sentido de direção. Aproxima-se bastante do modelo de planejamento estratégico no qual a definição da visão estratégica e o escopo produto/mercado são um exercício de cúpula (HAX e MALUF, 1996).

Em relação ao processo de formação, surgem idéias importantes que auxiliam a entender a própria visão acerca de conteúdo de estratégia. O processo é tido como uma mescla de deliberado e emergente (MINTZBERG, 1978). Nesse sentido há similaridade de opinião entre os respondentes. Entretanto, há a crença acerca de dois momentos na formação da estratégia, criação e desenvolvimento/implementação, idéia associada a Andrews (1987) e Hax e Maluf (1996). Para os entrevistados há um momento de criação, onde a abordagem é elitista, ou seja, de cúpula e outro momento, de desenvolvimento, onde há participação de gerências de nível médio e operacional.

Essa visão é corroborada numa das declarações de um dos entrevistados: *“na minha cabeça é muito da diretriz que a diretoria ou o acionista dá para a empresa. Há uma etapa da estratégia do dia-a-dia, mais operacional, mais participativo e outra etapa antes ou*

*depois é mais da diretoria e de pessoas como acionistas, consultoria, para moldar essa visão”.*

Noutro ponto há uma identificação clara entre os entrevistados, a relevância do macro ambiente no processo de formação da estratégia *“no mundo de hoje as empresas todas têm que estar voltadas para fora, nenhuma deve estar voltada para dentro. O meio ambiente é a coisa mais importante hoje”*. Esta declaração é identificada com a idéia de que o meio ambiente é o ator principal na abertura das oportunidades estratégicas (MINTZBERG, 2000). Ainda assim, há uma idéia inicial da potencialidade de influenciar o ambiente, mas essa sensação ainda é incipiente e está amplamente baseada em informações que possam advir do próprio meio *“Quase tudo em cima do macroambiente. A empresa primeiro tem que estar informada do que está acontecendo”*.

Completando a visão de processo de estratégia, também há identificação entre os entrevistados da relevância da concorrência no processo de criação e formação da estratégia. Ambos acreditam que esse elemento seja representativo no momento da criação. Essa crença identifica-se com a visão de Porter (1985) e Andrews (1987). Entretanto, um dos executivos frisou que não é em todos os negócios que se deva dar especial atenção à concorrência.

Há na empresa Alfa a idéia de processo em duas partes, concepção e implementação como no Planejamento Estratégico (HAX e MALUF, 1996). Entretanto, já existe uma percepção de que o processo também se caracteriza por aprendizado (MINTZBERG, 2000).

#### **Empresa Beta**

A empresa Beta é uma sociedade LTDA, administradora de um shopping center de médio porte, tendo sua área primaria de influência em um dos bairros de maior crescimento de Porto Alegre/RS. O protagonista atua como um dos sócios do negócio, tendo em torno de 1/3 da participação societária, não participando da gestão do negócio, apenas do conselho de administração.

Emerge nesse caso uma visão de estratégia como posicionamento com associações fortes com planejamento, ainda que sem algumas das principais características, como o formalismo, por exemplo. Existe uma convicção de ambos os entrevistados acerca da necessidade de um norte para o negócio. Também fica evidente a necessidade de *“ocupar um espaço”* no mercado. A estratégia é vista como a posição que a empresa ocupa no mercado. Três frases sustentam de forma significativa essa visão: *“importante é ter claro a minha posição, frente aos meus grupos de interesse... preservar o posicionamento do empreendimento... clarear cada vez mais quem eu sou e como eu sou”*. A essência da estratégia está em selecionar uma posição única que a organização possa chamar de sua (PORTER, 1996).

A visão de processo é também bastante harmônica entre os entrevistados para quem a deliberação é tida como fundamental. Nas palavras de um deles: *“não acredito em estratégias que não forem formalizadas – registra, compromete, cobra... emergente é caracterização de falta de rumo. Temos um rumo e vamos nos adequando”*. Essa visão é bastante identificada com o modelo de planejamento e posicionamento de Hax e Maluf (1996) e Porter (1985, 1996). A idéia de estratégia como plano incorpora a idéia de uma ação deliberada, explícita e consciente (MINTZBERG, 1978).

No que se refere ao nível de participação organizacional no processo de estratégia há também um entendimento de que este deva ser elitista, que as etapas fundamentais devam permanecer com os executivos principais e os acionistas. Um dos entrevistado enfatiza esta visão *“a decisão deve ficar na mão dos gestores”*. Esta idéia transita entre as visões de Andrews (1987) e Markides (2000).

A questão da influência do ambiente no processo de formação de estratégia não foi ponto comum entre os entrevistados. Para um deles o ambiente tem muita representatividade e

para o outro é menos significativo, ainda que este último acredite que seja fundamental acompanhar as tendências, entende que seja possível influenciar o ambiente.

Complementando a visão sobre o processo de estratégia ambos os entrevistados conferem muita relevância à concorrência no processo de formação da estratégia. Para um deles *“a relevância da concorrência é total... que bom que o concorrente não abriu aqui”* e completou *“temos trabalhado nas fraquezas de nossos oponentes”*.

A idéia de um processo extremamente concorrencial caracteriza o entendimento da empresa Beta. As forças do ambiente, especialmente a concorrência afetam suas estratégias. A concorrência é uma das cinco forças estabelecidas por Porter (1985) como centrais a formulação das estratégias organizacionais.

### **Empresa Gama**

A empresa Gama é uma empresa industrial que tem seu negócio definido como “soluções em fixação”, atuando em todo território nacional, com plantas produtivas no RS e MG sendo uma sociedade anônima de capital aberto com ações negociadas em bolsa. O protagonista detém aproximadamente 1/3 das ações ordinárias com direito a voto no conselho, não participando da administração do negócio.

Nesta organização as visões de conteúdo e processo têm maiores divergências dentre os respondentes. Enquanto que o acionista-executivo acredita num processo bastante identificado com o planejamento estratégico (HAX e MALUF, 1996) o acionista-conselheiro acredita num processo mais dinâmico (MARKIDES, 1999). O acionista-executivo crê em estratégia como sentido de direção tendo uma visão bastante deliberada e prescritiva. A frase abaixo sintetiza sua visão sobre o tema: *“estratégia é tu montares a tua visão de onde tu queres chegar com teu negócio, o teu objetivo e então montar os caminhos para chegar até lá”*. Percebe-se que há uma clara diferença para a visão do acionista-conselho, sintetizada em uma de suas declarações: *“estratégia é identificar uma oportunidade de mercado e encaixar um processo diferencial que crie condições de atender essa necessidade de mercado”*. Percebe-se um caráter mais dinâmico, menos identificado com um curso de ação e de caminho fixo.

Em relação a processo de formação de estratégia permanecem diferenças de visão. O entendimento do acionista-gestor enfatiza uma visão extremamente prescritiva, imputando ao executivo e a organização uma capacidade de previsão e análise do ambiente bastante representativa conforme relato:

*“Se tu tens um objetivo bem traçado, tu não podes chegar nele ao acaso, à medida que acontece a ou b. A partir da definição do objetivo tu deves definir a forma de chegar nesse objetivo, se no meio do caminho acontecerem coisas que te impedem, tu podes até prever na tua estratégia. Pode ate acontecer coisas que não puderam ser previstas, mas é mais difícil atingir o teu objetivo se não tiveres algo planejado, isso é fato”*.

O acionista-conselheiro por outro lado, crê numa visão mais dinâmica, com uma mescla entre deliberação e emergência de estratégias (MINTZBERG, 1978). Acredita que determinadas oportunidades surgem e devem ser aproveitadas, assim como determinadas competências podem criar oportunidades no curso do desenvolvimento do trabalho (HAMEL e PRAHALAD, 1990) *“ou as empresas migram, se enquadram e se reposicionam permanentemente ou alguém vai se posicionar direito”*.

Com as transformações nas indústrias, novas posições estratégicas nascem e desafiam as existentes. Transformações em tecnologia, necessidade dos clientes, políticas governamentais, competição e nas próprias competências das organizações criam oportunidades novas e potencial para novas regras no setor. A idéia de reposicionamento e busca de uma nova posição continuamente está muito identificada com o trabalho de (MARKIDES, 1999).

Ainda sobre processo há uma clara divergência acerca de quem cria a estratégia. O executivo-gestor entende que o processo é de cúpula nas grandes orientações e participativo no desenvolvimento da mesma. Por sua vez o acionista-conselheiro entende que é fundamental um processo mais participativo, que muitas vezes por falta deste escondem-se oportunidades fantásticas de novas estratégias com as pessoas, especialmente aqueles que desenvolvem o trabalho no dia-a-dia. Este entrevistado reforça esta posição *“muitas vezes as pessoas da cúpula estão com posições tão sedimentadas que não conseguem ver as coisas”*. A estratégia pode se transformar inclusive sem a participação direta e deliberada da gerência. *“Os vendedores de uma empresa que podem estar favorecendo um tipo de cliente em relação aos outros (talvez porque seja mais fácil vender para aquele). Assim o mercado da empresa simplesmente muda”* (MINZTBERG, 2000, p.145).

O acionista-gestor entende que o processo de formação da estratégia é *“mais analítico. Tem que ter dados concretos da análises do ambientes interno e externo”* identificado com a visão de Andrews (1987). Já nas colocações do acionista-conselho percebe-se uma visão maior de aprendizagem estratégica, de identificação de oportunidades, tentativa e erro. Na realidade este entende que haja os dois insumos no processo (MINTZBERG, 2000).

Há de parte do acionista-gestor uma visão mais determinista do ambiente em relação à organização (MINTZBERG, 2000). O mesmo entende que a análise da concorrência é muito representativa (PORTER, 1985) Por outro lado, o acionista-conselheiro acredita que existem oportunidades claras de influenciar o ambiente. Para este último em determinados setores inovações são passíveis de exercer essa função *“Se tu tens uma convicção de que o teu negócio vai quebrar um paradigma e finca o pé é pagar pra ver”*. Esta visão de potencial de influenciar o ambiente com inovações identifica-se com a visão de Kim e Mauborgne (1999). Fica clara a preferência por uma abordagem dinâmica e evolutiva *“À medida que o mundo vai evoluindo novas necessidades vão surgindo e negócios vão se tornando obsoletos”*.

Completando essa análise do processo na empresa Gama há a percepção do acionista-executivo na relevância da estrutura do setor para a lucratividade da organização. O potencial de rentabilidade de uma organização condiz com o nível de competição da arena onde a mesma está inserida. A forma como as principais forças competitivas (ameaças de novos entrantes, produtos substitutos, rivalidade de concorrentes, poder de fornecedores e clientes) condiciona o potencial de obtenção de retornos superiores por parte da organização (PORTER, 1985).

### **Identificação de Padrões Emergentes**

A partir destas análises procurou-se identificar padrões de comportamento nas empresas analisadas e verificar se estes se identificavam com a visão do protagonista. Os padrões identificados foram classificados em dois grandes grupos dentre os que se identificavam com a visão do protagonista e os que não se identificavam. Assim dentro do primeiro padrão estão as características do processo de formação de estratégia de cúpula: ambiente, concorrência e posicionamento. Dentre as características do processo que não são identificáveis com o protagonista está o planejamento.

### **Padrões Identificados com o Protagonista**

#### **Cúpula**

Nesse sentido, o processo de formação de estratégia é visto como um processo de cúpula. A definição do destino da organização fica centralizada nos seus acionistas e executivos principais. Esta visão é identificada com o protagonista e corroborada em todas organizações pesquisadas, principalmente nas empresas Alfa e Beta, aonde a visão de cúpula foi compartilhada pelos entrevistados. Na empresa Gama há uma opinião distinta de um dos respondentes acerca deste processo de formação estratégica.

A visão de estratégia formada na cúpula coloca nos gestores toda responsabilidade pelo destino e escopo de atuação da organização, ficando as demais pessoas para serem

utilizadas numa segunda etapa, que alguns chamam de implementação e outros de desenvolvimento.

Além de um processo de cúpula, o mesmo é percebido como um processo em duas etapas, uma primeira etapa, tida como principal, onde há o envolvimento da cúpula e num segundo momento, quando do desenvolvimento dessa estratégia, há a participação da organização de uma maneira geral.

Essa idéia é bastante identificada com Andrew (1987), Hax e Maluf (1996) e Markides (2000). Complementa a visão de estratégia como um processo formado na cúpula, o entendimento de que existem dois momentos bem distintos, um de criação e outro de desenvolvimento.

### **Ambiente**

O processo de formação de estratégia é percebido, em todas organizações, como decorrente de movimentos no macroambiente. Essa é uma das visões mais arraigadas do protagonista e que encontra forte associação com os acionistas e executivos das organizações pesquisadas. Surgem algumas manifestações por parte dos respondentes acerca da viabilidade de influenciar o ambiente, entretanto estas são ainda incipientes.

Na realidade na visão do protagonista e da grande maioria dos acionistas e executivos entrevistados, o ponto de partida da criação das estratégias são as “brechas” que se abrem no ambiente, tanto político, ambiental, mercadológico e econômico. Essa visão identifica-se com a idéia de estratégia como Reação, ao passo que fica muito distante da visão de estratégia como recursos de Hamel e Prahalad (1990), onde determinadas habilidades e competências da organização são o ponto central na geração das estratégias e no desenvolvimento da organização.

A idéia dominante é identificada com uma abordagem contingencial, onde de acordo com o que ocorrer a organização deve proceder de determinada maneira. Além disso, fica evidente um determinismo forte do ambiente para com a organização.

### **Concorrência**

Complementando essa visão, e mantendo a ligação com a visão do protagonista, há um consenso acerca da importância da consideração da concorrência no processo de formação da estratégia e no conteúdo da mesma. A estratégia neste caso ganha uma associação competitiva muito sólida. Com pequenas divergências de intensidade, fica evidente a relevância dada à mesma.

É verdade que a grande maioria das prescrições sobre estratégia tenha um fundo muito competitivo. Os trabalhos de planejamento estratégico e de posicionamento (PORTER 1985, 1996) estimularam muito essa noção. As empresas passaram a desenvolver sua estratégia a partir da análise do ambiente, interno e externo, e especialmente da concorrência, buscando posicionar-se ou planejar um caminho onde pudessem vencer a concorrência.

Esse padrão identificado é muito diferente da visão de Kim e Mauborgne (1999) que coloca o cliente e a inovação no centro do processo, visando deixar a concorrência num segundo plano. Surgiram nos entrevistados algumas manifestações acerca do potencial da inovação, entretanto, ficou claro o padrão que aquilo que os move e por consequência influencia na criação e gestão da estratégia é a concorrência.

### **Posicionamento**

Outro padrão que emergiu com muita força foi a idéia de estratégia como posicionamento. É verdade que em alguns casos houve idéias dinâmicas associadas ao trabalho de Markides (1999), mas na realidade a idéia mais forte foi àquela defendida por Porter (1985, 1996).

Em todas organizações ficou evidente a necessidade de achar um “espaço” que a organização pudesse ocupar, aonde alavancasse suas forças e coibisse a concorrência. Na

empresa Alfa, um dos entrevistados complementou dizendo que estavam tentando achar seu espaço, mas ainda não haviam encontrado. Na empresa Beta a visão é muito forte nesse sentido. Já na empresa Gama é onde surge a idéia de reposicionamento continuado. Todas estas idéias são muito identificadas com posicionamento, visão amplamente defendida pelo protagonista.

### **Padrões sem Identificação com o Protagonista**

#### **Planejamento**

Ao longo do presente estudo verificou-se uma forte presença da visão de estratégia como planejamento, onde houvesse um ambiente passível de ser entendido e de serem deliberadas ações que venham a garantir a vantagem competitiva da organização. A noção de estratégia como destino e caminho é bastante forte nas organizações analisadas, ainda que não tenha sido salientada pelo protagonista. Na empresa Alfa há o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão estratégica, ainda que os executivos tenham denotado a necessidade deste ser dinamizado para o atual ambiente. Já na empresa Beta há uma noção de deliberação e planejamento do caminho, mas na realidade não há um processo formal de planejamento. Na empresa Gama também há um processo de planejamento estratégico, ainda que pelo momento da organização esteja em desuso.

Ao longo da visão de estratégia do protagonista observou-se a relevância dada pelo mesmo a visão estratégica, ao sentido de direção. Entretanto, em nenhum momento foi enfatizado pelo mesmo a crença num modelo de deliberação metódico e planejamento a fim de interceptar o ambiente. Pelo contrário, fica claro em suas colaborações a idéia de uma organização que acompanha o ambiente e se molda ao mesmo.

#### **Considerações Finais**

A partir dos resultados analisados e dos padrões visualizados percebe-se que nos casos estudados a visão do protagonista influencia a geração de padrões de forma significativa. Entretanto, a visão de executivos e acionistas que convivem com a realidade empresarial pode ter forte impacto sobre estes, inclusive gerando padrões não identificados com os do protagonista.

Os padrões emergidos com identificação com o protagonista são muito fortes. O padrão surgido que não tem identificação com a visão do protagonista é, no entanto, bastante claro nas organizações pesquisadas.

Os padrões visualizados, tanto aqueles identificados com o protagonista quanto o não identificado transcendem as definições de escola de estratégia, por exemplo, as propostas por Mintzberg (2000). A visão do protagonista mescla idéias Schumpeterianas, de ecologistas de população, Porterianas e de Andrews (1987) e seus colaboradores. Da mesma forma, os padrões emergidos nas organizações pesquisadas também são modelos híbridos, que contam com diversas visões diferentes. Nesse sentido, buscou-se estabelecer aqueles padrões que continham as características mais marcantes das visões dos executivos, acionistas e do próprio protagonista.

Tratando-se de padrões em estratégia é importante frisar que o mercado, as condições ambientais e o ciclo de vida das organizações são elementos fundamentais no processo de formação de estratégia. Cada empresa demanda uma estratégia especial de acordo com as situações que enfrenta. O próprio processo de formação de estratégia deve estar identificado com a organização e o ambiente em que ela atua. O ciclo de vida da organização é outro fator representativo nesse processo. A organização numa fase inicial do ciclo de vida exige determinada estratégia enquanto que outra numa fase de maturação demanda outro tipo de estratégia.

Nesse sentido, a existência de padrões pode constituir-se numa armadilha para a organização caso estes não reflitam a real necessidade da organização. A definição de padrões de visão de conteúdo e processo por predileção do protagonista ou dos executivos pode ser

uma barreira muito grande ao sucesso da organização. Não há uma regra sobre que visão de conteúdo e característica de processo são mais adequadas para cada organização. Esse próprio exercício é um processo de aprendizado. As organizações precisam encontrar seus modelos próprios de conteúdo e processo. Imputar modelos prontos a diversas empresas pode ser perigoso. A participação do protagonista pode ser muito oportuna para o mesmo e para as empresas, no entanto estas colaborações devem ser contextualizadas às necessidades estratégicas da organização.

A partir desta idéia a formação de estratégia deve seguir seu rumo próprio em cada organização, obviamente considerando os interesses dos acionistas, a visão dos executivos, os recursos organizacionais e o ambiente no qual a organização opera, entretanto com foco claro na geração de desempenho superior sustentado. Esse processo de construção de estratégia e do processo de gestão da mesma é um exercício sem fim, de descoberta e aprendizado.

O sucesso estratégico estará no final desse caminho que pode ser muito curto para algumas empresas, mas muito demorado para outras. As organizações que visam o resultado superior sustentado a longo prazo precisam aprender novos padrões, deixar antigos, descobrir modelos híbridos e identificar quais se adequam a sua organização, seu ambiente e seu ciclo de vida e quais efetivamente geram resultado superior em cada momento de vida da organização.

Não existem teorias prontas. É preciso aprender.

#### **Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas**

O presente estudo abordou de maneira exploratória e qualitativa as questões já discutidas acerca de estratégia empresarial. A amostra utilizada de oito entrevistas em profundidade, entretanto, é sabidamente insuficiente quando se quer partir para resultados mais conclusivos. Assim, embora o objetivo deste estudo não incluísse a validade externa das constatações aqui apresentadas sabe-se das limitações às conclusões aqui apresentadas.

Outro fator limitante, ainda no que se refere ao número de entrevistas, diz respeito à quantidade de entrevistas realizadas em cada empresa. Ainda que tenha se procurado abranger diferentes visões a realização de apenas duas ou três entrevistas em cada empresa analisada certamente delimita o campo aberto à identificação de padrões e conseqüentemente às conclusões apresentadas.

A própria especificidade do estudo, analisando empresas que possuem influência de um único protagonista, e não vária empresa influenciada por alguns protagonistas, também restringe a validade dos padrões e conclusões apresentados e nos leva de volta à questão da validade externa.

Dentro das limitações colocadas abre-se um campo para sugestões de pesquisas que envolvam ampliar o escopo deste estudo, notadamente a ampliação da abordagem aqui utilizada através da identificação de padrões para empresas que tenham vínculo corporativo.

#### **Referências Bibliográficas**

- ABELL, Derek F. Competing Today While Preparing for Tomorrow. **Sloan Management Review**, p.73-81, spring 1999.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. 3.Ed. Homewood, IL: Irwin, 1987.
- ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17 (1), p. 99-120, 1991.
- BARNES, David. Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21 (8), p.1076-1095, 2001.
- BURNS, Alvin C. e Bush, Ronald F. **Marketing Research**. 4. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

CUSUMANO, Michael A. e MARKIDES, Constantinos C. **Strategic Thinking for the Next Economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

DRUCKER, Peter F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**, p.95-104, set/out 1994.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p.79-90, may/jun 1990.

\_\_\_\_\_. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, p.76-85, june 2002.

HANNAN, M.T e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology** v.82 (5), p.929-964, 1977.

HAX, Arnaldo e MALUF, Nicolas. **Gestão de Empresa com uma Vision Estratégica**. Santa Elena – Chile: Andros, 1996.

KIM, Chan W. e MAUBOURGNE, Renée. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. **Sloan Management Review**, p.41-50, spring 1999.

MALHOTRA, Naresh. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKIDES, Constantinos C. A Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**, p.55-63, spring 1999.

\_\_\_\_\_. **All the Right Moves**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v.24 (9), p.934-948, maio 1978.

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, p.11-24, fall 1997.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_ e QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A. e COLLIS, D.J. Competing on Resources: the Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p.128-138, jul/ago 1995.

\_\_\_\_\_ e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVER, Richard W. What is Strategy, Anyway? **Journal of Business Strategy**, p.7-10, nov/dec. 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, nov/dec 1996.

SCHUMPETER, J.A. The Creative Response in Economic History. **Journal of Economic History**, p.149-159, nov. 1947.

TRIVINOS, A. N. Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, F. e CYRINO A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40 (4), p.20-37, out/dez 2000.

WERNERFELT, B.A. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.



YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.