

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RODRIGO LEAL SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DAS ESCOLAS DE
POSICIONAMENTO E DE CONFIGURAÇÃO**

FLORIANÓPOLIS

2007

RODRIGO LEAL SILVA

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DAS ESCOLAS DE
POSICIONAMENTO E DE CONFIGURAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina, área de concentração
em

Prof. Dr. Luís Moretto Neto - Orientador

FLORIANÓPOLIS
2007

RODRIGO LEAL SILVA

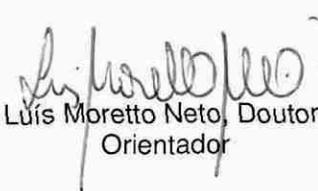
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DAS ESCOLAS DE
POSICIONAMENTO E DE CONFIGURAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Rudimar Antônio da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luís Moretto Neto, Doutor
Orientador



Kelly Cristina Benetti
Membro

Nilo Otani, Mestre
Membro

Dedico este trabalho a meus Pais.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Hélio da Silva e Vanderli Maria Silva, por serem as pessoas que mais contribuíram para a minha formação. São as pessoas nas quais eu me espelho para trilhar o meu caminho.

À Minha irmã e também grande amiga, Gabriela Leal Silva.

A Igor Inácio, Guilherme Igor, Maurício Segura, Patrick Romano, Rodrigo Alonso, Rodrigo Maldonado, Daniel Canuto, Tássio Leite e Guilherme Boria. Vocês foram grandes amigos em todos os momentos.

A James Piazza e Thiago Zumach, meus grandes companheiros do Cassino 102.

Aos grandes mestres: Marcelo Menezes Reis, Ricardo Oliveira, Alexandre Marino Costa, Valter Zanela e, em especial ao meu orientador, Luís Moretto Neto.

A todos os meus grandes amigos de infância e aos que hoje são, como eu, membros do Alambique F.C.

Às demais pessoas que também contribuíram nesta jornada com uma palavra amiga, um conselho, um incentivo ou de qualquer outra forma para tornar este percurso tão especial.

"O teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade para ter em mente duas idéias opostas e ainda manter a capacidade para funcionar".

F. Scott Fitzgerald

RESUMO

SILVA, Rodrigo Leal. **Administração Estratégica**: análise das escolas de posicionamento e de configuração. 2007. 80f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A estratégia em uma organização se tornou um fator preponderante, uma condição para o crescimento ou sobrevivência da mesma em ambientes complexos e também, como norteadora da aplicação de recursos e coordenação do ambiente interno. Há pluralidade na conceituação de estratégia entre diversos autores, no entanto, há uma grande tendência em caracterizá-la como o conjunto de regras, ações, objetivos e metas, estabelecidos por uma organização para regular a relação entre seu ambiente interno e externo. Haja vista a diversidade de visões diferentes acerca do mesmo objeto de estudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel propõem sua divisão em dez escolas: do design, de planejamento, de posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração. Duas destas se destacam: a de posicionamento e a de configuração, a primeira por ser uma das escolas mais influentes do pensamento estratégico e a segunda por tentar incluir, de algum modo, as demais em um só modelo. Buscou-se, neste sentido estabelecer uma análise destas duas escolas sob a perspectiva de três fatores - estrutura e organização, visão de mudança e a própria conceituação de estratégia - com o intuito de evidenciar as divergências e o modo como se complementam para auxiliar a compreensão do processo de formulação da estratégia. A pesquisa realizada é de natureza descritiva, tendo a pesquisa bibliográfica como meio de investigação.

Palavras-chave: Estratégia. Escola de Posicionamento. Escola de Configuração.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	TEMA.....	10
1.2	PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Objetivo geral.....	12
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	METODOLOGIA.....	15
2.1	TIPO DA PESQUISA.....	16
2.1.1	Finalidade da Pesquisa.....	16
2.1.2	Meios de investigação.....	17
2.2	LIMITAÇÕES.....	18
3	CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	19
3.1	RESGATE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
3.2	CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	22
3.2.1	Estratégia é um plano.....	28
3.2.2	Estratégia é um padrão.....	29
3.2.3	Estratégia é uma posição.....	30
3.2.4	Estratégia é perspectiva.....	31
3.3	ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	32
3.4	AS DEZ ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	33
3.4.1	Escola do desing.....	34
3.4.2	Escola de planejamento.....	35
3.4.3	Escola de posicionamento.....	36
3.4.4	Escola empreendedora.....	37
3.4.5	Escola cognitiva.....	38
3.4.6	Escola de aprendizado.....	38
3.4.7	Escola de poder.....	39
3.4.8	Escola cultural.....	40
3.4.9	Escola ambiental.....	40
3.4.10	Escola de configuração.....	41

4	ESCOLA DE POSICIONAMENTO	43
4.1	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	45
4.2	MUDANÇA	48
4.3	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	49
4.3.1	Estratégias Competitivas	51
4.3.2	Ferramentas estratégicas	53
4.3.3	Cadeia de valores	56
5	ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO	58
5.1	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	59
5.1.1	Componentes da estrutura.....	59
5.1.2	As seis configurações	62
5.2	MUDANÇA.....	67
5.3	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	71
6	CONCLUSÃO	73
	REFERÊNCIAS	77

1 INTRODUÇÃO

A compreensão de que as organizações estão inseridas em um ambiente e nele exercem sua influência e são influenciados e dependentes deste, exige destas mesmas organizações uma postura frente às oportunidades e ameaças presentes neste meio. Esta postura é conhecida como estratégia.

A definição deste termo é complexa e também muito variada no meio acadêmico. Os mais diversos autores estabelecem cada um o seu conceito de modo que há divergências e convergências nas mais diversas correntes do pensamento estratégico.

Isabel Nicolau (2001) em seu artigo "O Conceito de Estratégia" identifica estes aspectos e explica que desde o princípio dos anos 60 até meados dos anos 90 houveram diversos autores importantes teorizando à respeito de estratégia e que mesmo com a diversidade de conceitos existem alguns pontos "genéricos" sobre quais todos se assentam.

De acordo com a autora, os autores, entre eles Chandler, Ansoff, Porter, Quinn e Mintzberg, concordam quanto à inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente. Outro aspecto relevante expõe a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações.

Concorda-se também, em geral, que

as estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas (NICOLAU, 2001, p. 3).

Justamente pela identificação e compreensão da diversidade das correntes teóricas sobre o tema e por identificar que todas estas correntes, na verdade são, cada uma a seu modo, parte de um todo conhecido como estratégia que Henry Mintzberg, juntamente com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, escreveu "Safári de Estratégia", publicado no Brasil no ano 2000. Neste livro os autores estruturam as diversas correntes do pensamento estratégico em dez escolas.

Estas dez escolas possuem características divergentes entre si, mas que auxiliam a compreensão da estratégia. Ao longo deste estudo serão apresentadas estas escolas, contudo, será dedicado à compreensão e a análise de duas em particular, como será explicado a seguir.

1.1 TEMA

Este trabalho tem como tema uma análise das escolas de posicionamento e de configuração da administração estratégica, as quais estão descritas no livro *Safári de Estratégia* de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel.

Mintzberg categorizou o pensamento na área da administração estratégica em 10 escolas as quais, segundo o autor, focam apenas uma parte – cada uma ao seu modo - de um todo chamado estratégia.

Essas escolas foram segmentadas em dois grandes grupos. O grupo das escolas prescritivas e o das escolas descritivas. As escolas prescritivas preocupam-se com o modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação da estratégia. Já as escolas descritivas focam a análise do modo como as estratégias são formuladas.

As escolas classificadas por Mintzberg *et al.* (2000) como prescritivas são: escola do design, do planejamento e de posicionamento. As escolas consideradas descritivas são: escola empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental. A escola de configuração possui tanto correntes descritivas como prescritivas.

Para este trabalho foram escolhidas as escolas de posicionamento e de configuração como objeto central da análise, por dois motivos: a primeira, por ser uma das escolas mais influentes do pensamento estratégico conforme apontam Bignetti e Paiva (2002), e a segunda por tentar incluir de algum modo as demais escolas em um só modelo por meio das configurações de estrutura e poder do próprio Mintzberg.

Bignetti e Paiva (2002), em um estudo que analisa as linhas de pensamento predominantes nos estudos de pesquisadores brasileiros de administração

estratégica, identificaram Porter (por associação a escola de posicionamento) como o autor de estratégia mais citado nos artigos apresentados no ENANPAD entre 1997 e 2001. Foram 90 citações de Porter, seguido de 68 de Mintzberg e 40 de Hamel e Prahalad. Mintzberg *et al.* (2000), confirmam a influência desta escola e, por esta razão, dedicam-na considerável espaço em seu livro.

Pode-se argumentar, de acordo com Mintzberg *et al.*, que a escola de configuração “[...], na realidade, combina as outras.” (2000, p. 15) Os autores ainda afirmam que as pessoas desta escola, em busca de integração, agrupam os vários elementos da estratégia. Esta característica de combinação da escola de configuração confere a ela um caráter abrangente ao mesmo tempo em que estabelece categorias que auxiliam a compreensão de um tema complexo como a estratégia.

Devido a estes aspectos, ou seja, a influência da escola de posicionamento e o caráter agregador da escola de configuração, estas servirão de base conceitual para o presente estudo.

1.2 PROBLEMA

Quais as características das Escolas de Posicionamento e de Configuração em relação às três categorias de análise: conceitos de estrutura e organização, de estratégia e visão de mudança?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar quais as características das Escolas de Posicionamento e de Configuração considerando como elementos estruturantes da análise os seguintes fatores: conceitos de estrutura e organização, de estratégia e visão de mudança.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar o conceito de estratégia e de organização e a visão de mudança da escola de posicionamento;
- b) identificar e analisar o conceito de estratégia e de organização e a visão de mudança da escola de configuração; e
- c) analisar as divergências derivadas do conceito de estratégia e de organização e visão de mudança entre as escolas de posicionamento e de configuração.

1.4 JUSTIFICATIVA

O consenso por si só é pobre. Pobre por não gerar discussões e, a partir delas, novas idéias, visões, conceitos e conseqüentemente a quebra de paradigmas. Os objetivos estabelecidos por este estudo propositadamente incitam o conflito entre duas correntes de pensamento, justamente para elucidar questões importantes acerca da administração estratégia.

Mintzberg *et al.* (2006) acreditam que explorar sistematicamente uma variedade mais completa criará um entendimento mais profundo e mais útil do processo de estratégia. A identificação das partes e posterior comparação das duas escolas visam exatamente à ampliação dos conhecimentos acerca do pensamento estratégico.

Estratégia é atualmente uma palavra muito comum no contexto empresarial, bem como na literatura especializada. Este fato iniciou-se a partir dos anos 60, quando o planejamento estratégico foi apresentado ao mundo corporativo e acadêmico como um processo formal (OLIVEIRA, 2001).

Por sua popularidade, seria correto afirmar que o conceito de estratégia estaria definido e enraizado na mente de executivos e acadêmicos de forma clara e lacônica. "Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas" (NICOLAU, 2001, p. 2).

A banalização do termo e a própria complexidade em definir estratégia torna nebulosa a sua compreensão. Diante das definições controversas e visões incongruentes dos principais autores sobre o tema, há consenso quanto à *necessidade de uma organização possuir uma estratégia sob pena de, caso contrário, estar fadada ao fracasso.*

Sob esta análise torna-se evidente a necessidade da exploração do tema, de modo a clarear as mentes de executivos e acadêmicos sobre o assunto. É evidente que o presente estudo não será exaustivo, mas se propõe a auxiliar o entendimento desta matéria.

A própria compreensão da existência de diferentes correntes do pensamento estratégia e a estruturação delas por Mintzberg *et al.* (2000) em dez escolas é um passo largo rumo à concepção do que realmente é estratégia. Todavia, assim como em um ser humano, o entendimento das partes não leva à compreensão do todo. Não é possível entender a essência do ser humano conhecendo bem seus sistemas nervoso, epitelial, digestório e respiratório, da mesma maneira que não se compreende o âmago da estratégia pelo aprendizado das suas diferentes escolas.

Tanto o ser humano como a estratégia são mais do que a simples soma de suas partes. A verdadeira compreensão parte da visão que cada indivíduo forma em sua mente, no qual o estudo dos componentes é um coadjuvante que auxilia este entendimento.

O aprofundamento deste trabalho considera duas escolas do pensamento estratégico: a escola de posicionamento e a de configuração. A primeira surgiu nos anos 80, a segunda, um pouco mais tarde, na década de 90. São escolas completamente divergentes que explicam a mesma questão.

Como sugere a epígrafe deste trabalho, “o teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade para ter em mente duas idéias opostas e ainda manter a capacidade para funcionar” (FITZGERALD apud MINTZBERG *et al.*, 2000, p.24). Da mesma forma Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que as pessoas interessadas em estratégia não são simples mortais e devem possuir uma capacidade cognitiva ampla.

Neste contexto Mintzberg *et al.* (2000) encorajam acadêmicos e consultores

para que continuem sondando os elementos importantes de cada escola: precisamos saber mais a respeito de presas, trombas e caudas. Porém, mais importante, precisamos ir além da estreiteza de cada escola: precisamos saber como esse animal chamado formação de estratégia, que combina todas essas escolas e mais, vive sua vida. (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 274)

Desta forma, busca-se, neste estudo, o entendimento dos componentes e também, através do contraponto entre as correntes de pensamento, ir um pouco além e contribuir para a compreensão do todo através da análise e síntese das partes.

2 METODOLOGIA

A realização de um trabalho científico compreende o estudo sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, matemáticos, físicos, químicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis através da pesquisa e dos testes.

“É a atividade de investigação rigorosa que adota um método científico para a solução de problemas, produzindo um conhecimento novo ou complementar ao estudo de um determinado assunto ou tema” (SILVEIRA *et al.*, 2004, p. 42).

Oliveira (2004, p. 57) propõe que o método “trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.” Lakatos e Marconi (1987) vão ao encontro deste pensamento explicando que a pesquisa se constitui no caminho para descobrir verdades parciais, mas que a procura por responder as questões propostas deve ser balizada por métodos científicos. Para Roesch (1999) um processo de pesquisa envolve teoria e realidade exigindo uma correlação entre estas e a utilização de elementos do processo científico.

Uma vez definido o problema de pesquisa e, por conseguinte os objetivos a serem atingidos pelo trabalho de pesquisa, torna-se necessária a utilização de determinada metodologia, a partir da qual identifica-se o tipo de pesquisa a ser realizada, o universo em estudo, além das técnicas empregadas para a coleta e análise dos dados a serem obtidos. “O método é, portanto, uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo” (OLIVEIRA, 2004, p. 57).

“A metodologia tem interesse pelo estudo, descrição e análise dos métodos e lança esclarecimentos sobre seus objetivos, utilidades, conseqüências, ajudando-nos a compreender o próprio processo da pesquisa científica”. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 2)

Não obstante, é pertinente ressaltar que, segundo Roesch (1999), não existe um método que possa ser considerado específico para um determinado tipo de projeto de pesquisa; o importante é que a metodologia escolhida apresente

conformidade com a estrutura formada pelo pesquisador e seu estudo, isto é, ao tipo de problema formulado, aos objetivos propostos e demais aspectos de ordem prática, tais como: disponibilidade de tempo, custos envolvidos e acesso aos dados.

Para uma melhor compreensão do processo de pesquisa realizado, a seguir será exposta a descrição e análise dos métodos utilizados na consecução deste estudo.

2.1 TIPO DA PESQUISA

A definição da metodologia de um trabalho se inicia a partir da definição do tipo de pesquisa realizada. Para efeito de classificação deste, será adotada a definição proposta por Vergara (2000) que sugere dois critérios básicos: classificação quanto aos fins e quanto aos meios.

2.1.1 Finalidade da Pesquisa

De acordo com Oliveira (2004, p. 118) a pesquisa tem por finalidade “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações [...]”. Este trabalho científico tem na definição do seu problema a sua interrogação principal, a partir da qual surgem outros questionamentos que se desdobram sobre os objetivos geral e específicos do estudo.

Conforme apresenta Vergara (2000) uma pesquisa pode ser classificada, quando à sua finalidade em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Dentro desta classificação, esta monografia é de natureza descritiva, pois se caracteriza por observar um fenômeno, no caso a estratégia. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Pode também estabelecer variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2000, p. 47). A autora complementa afirmando que, embora não possui o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, a pesquisa descritiva serve como base para tal explicação.

2.1.2 Meios de investigação

Para Vergara (2000) os tipos de pesquisa, quanto aos meios de investigação podem ser categorizados em: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. É importante ressaltar que os meios de investigação não são excludentes, o que permite que uma pesquisa seja estudada de diversas maneiras.

A revisão bibliográfica é, sem dúvida, uma das fontes mais importantes de pesquisa e constitui etapa prévia a ser feita em um processo de investigação, seja qual for o problema em questão. Isto se deve ao fato de que é absolutamente necessário um conhecimento prévio do estágio em que se encontra um assunto, antes de iniciar-se qualquer estudo, para não correr o risco de se pesquisar um tema que já foi amplamente pesquisado.

Este tipo de pesquisa abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dissertações, internet etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filme e televisão. Oliveira (2004) afirma que a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

O presente trabalho teve como meio de investigação exclusivo a pesquisa bibliográfica.

2.2 LIMITAÇÕES

De acordo com Vergara (2000) todo o método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Dessa forma, é necessário considerar quais os aspectos limitantes da metodologia utilizada. Para este estudo, a principal limitação encontrada se refere ao meio de investigação.

A pesquisa bibliográfica como principal fonte de pesquisa deste trabalho, faz deste um estudo puramente teórico. Deste modo, as questões empíricas referentes às características da administração estratégica apresentadas neste estudo já apresentam o viés dos autores pesquisados.

3 CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A importância da estratégia está enraizada tanto no meio acadêmico como no mundo corporativo, quase como uma panacéia para os problemas das organizações. A relação entre o sucesso e uma boa estratégia é tida como diretamente proporcional, da mesma maneira em que se associa o fracasso a uma estratégia ruim ou a falta dela.

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que a estratégia é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Ainda neste sentido, os autores apontam que acadêmicos vêm estudando há algumas décadas a estratégia extensivamente, de modo que as escolas de Administração geralmente têm, ao final do curso, uma disciplina de administração estratégica.

Neste sentido, e visando o atingimento dos objetivos propostos para este estudo, faz-se necessário o resgate histórico da estratégia como campo de estudo, bem como sua contextualização atual. Outras duas questões concernentes à estratégia se fazem necessárias neste capítulo: a identificação do conceito de estratégia, tendo em vista as diversas visões acerca deste assunto no meio acadêmico e uma apreciação sobre as dez escolas do pensamento estratégico propostas por Henry Mintzberg.

3.1 RESGATE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A palavra estratégia deriva de *estratagos*, de origem grega, que pode ser traduzida como "a arte do general" (OLIVEIRA, 2001). De fato, a estratégia, como área de estudo no campo da administração emergiu a partir dos anos 60 com a escola do planejamento. Seu livro mais influente, *Estratégia Empresarial (Corporate Strategy)*, de Igor Ansoff, foi publicado em 1965 apresentando os conceitos da elaboração da estratégia a partir de um planejamento formal. Porém, as estratégias militares – que emprestaram o termo aos estudos em administração, destacam em

seus registros mais antigos a popular obra do general chinês Sun Tzu. Conforme apresenta Griffith,

*tem havido uma tendência geral de considerar que o início dessa literatura se deu em meados dos anos 60, talvez antes, pois há um artigo de William Newman de 1951, mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de fato, Sun Tzu escreveu sua *The Art of War* (A Arte da Guerra) aproximadamente no século IV a.C. (apud MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 24)*

Sun Tzu, em *A Arte da Guerra*, trata da preparação dos planos, da guerra efetiva, das manobras, da variação das táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos, do inimigo e da organização do exército. Seu texto milenar, ainda hoje, exerce forte influência sobre executivos e acadêmicos quando se trata de estratégia organizacional.

Mais recentemente, o general prussiano Clausewitz (1780-1831), com seu livro "Da Guerra" editado por sua esposa, após sua morte em 1831, se tornou a obra ocidental sobre estratégia militar de maior divulgação e estudo.

Para Ries e Trout (186, p. 1), "o melhor livro de marketing não foi escrito por um professor da Harvard. Nem por um diplomado da General Motors, General Electric, nem mesmo da Procter & Gamble". Para estes autores o melhor livro de marketing foi escrito justamente por Clausewitz. Além disso, afirmam que sua exposição clara dos princípios estratégicos da guerra possibilita uma boa orientação aos comandantes militares através do século XXI.

O General Clausewitz, em sua publicação póstuma busca perscrutar a essência dos fenômenos de guerra, dentre os quais se inclui a estratégia. O autor pondera que seu texto compõe o cerne do que é a estratégia. Em um capítulo dedicado ao tema Carl von Clausewitz estabelece os elementos que constituem a estratégia, a saber: os elementos morais, físicos, matemáticos, geográficos e estatísticos. No entanto, o general faz um alerta, aponta que querer estudar a estratégia "por meio desses elementos seria a idéia mais desastrosa do mundo, porque na maioria dos atos de guerra isolados esses elementos estão profundamente inseridos uns nos outros e de múltiplas maneiras" (CLAUSEWITZ, 1996, p. 181-182).

A evolução da estratégia como área de estudo no campo da administração se deu mais tardiamente tendo sua forma definida "pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnigie Corporation patrocinarem, nos anos 50 (do século XX), uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas"(CERTO *et al.*, 2005, p. 2).

De acordo com Certo *et al.* (2005) um resumo desta pesquisa recomendou que o ensino de administração passasse a incluir um curso de capacitação na área política de negócios, que, em abordagem mais recente, passou a se chamar administração estratégica, todavia, essa disciplina começou a fazer parte do currículo de escolas de administração por volta dos anos 70.

A partir deste momento, a administração estratégica "cresce continuamente em importância à medida que pesquisadores em quase todos os países tentam descobrir as estratégias e técnicas de administração estratégica que diferenciam as organizações bem sucedidas daquelas que não o são" (HARRISON, 2005, p. 27).

Para Montgomery e Porter (1998, p. XI), a introdução do termo estratégia nas escolas de administração se deu um pouco mais tardiamente. Para eles, "foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena". Mintzberg *et al.* (2000, p. 24) apresenta pensamento semelhante quando afirma que "o campo tem suas próprias publicações acadêmicas, seus "clubes", suas conferências. Sua literatura é vasta e, desde 1980, vem crescendo a uma taxa espantosa."

Por clubes entendem-se as próprias escolas da administração estratégica propostas por Mintzberg *et al.* (2000). Na escola do Design destaca-se a influente publicação de Alfred Chandler; *Strategy and Structure* (1962) , que enfatiza a importância dos objetivos e da alocação de recursos. A escola do planejamento tem como obra central o livro *Estratégia Empresarial (Corporate Strategy)*, de Ansoff, publicado em 1965. Em 1980 Michael Porter publicou *Estratégia Competitiva (Competitive Strategy)*, livro que deu a largada e serve como base para a escola de posicionamento. O economista Joseph Schumpeter com a obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1950), é o autor proeminente da escola empreendedora.

A escola cognitiva tem em Herbert Simon seu autor principal destacando sua obra, *Comportamento Administrativo*, publicada inicialmente em 1947. Charles Lindblom, James Brian Quinn, Gary Hamel e C. K. Prahalad são os autores proeminentes da escola de aprendizado. Na escola de poder com o livro, *The External Control of Organizations*, Pfeffer e Salancik são os autores que se

destacam. A escola cultural ganha forma com dois livros dos suecos Eric Rhenman, com *Organization Theory for Long Range Planning* (1973) e Richard Normann, que publicou *Management for Growth* (1977). Os autores proeminentes da escola ambiental são Michael T. Hannan e John Freeman que publicaram o artigo A Ecologia da População das Organizações, de 1977. A escola de configuração tem como principal autor Henry Mintzberg.

Wright *et al.* (2000) vão ao encontro de Mintzberg quando afirmam que, como campo de estudo, a administração estratégica é eclética, formando-se sobre várias estruturas teóricas que compreendem: terias da evolução e da revolução, com a teoria evolucionária de Darwin e a revolucionária de Schumpeter; teoria da organização industrial e a influência do ambiente setorial sobre a empresa; teorias econômicas de Chamberlin com suas idéias em um contexto de mudança ambiental evolucionária; teoria da contingência, observando o desempenho organizacional como um resultado conjunto das forças ambientais e das ações estratégicas das empresas e a teoria baseada em recursos que foca as escolhas proativas das empresas.

3.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Conforme observado anteriormente, a estratégia vem crescendo significativamente em importância no meio acadêmico, especialmente no campo da administração. Além disso, identifica-se a pluralidade das diversas áreas do pensamento humano que exercem influência sobre a administração estratégica. Para dar continuidade a este estudo é necessário situar os principais conceitos sobre estratégia e por conseguinte sobre administração estratégica.

“Faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito”. (MINTZBERG, 2000, p. 16) Com a estratégia não poderia ser diferente.

Wright *et al.* definem estratégia como “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (2000, p. 24). Neste mesmo sentido, Oliveira afirma que a “estratégia é definida como um caminho, ou uma maneira, ou ação estabelecida e adequada para

alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas". (1993, p. 27)

Observa-se a congruência entre ambas as definições. Os planos, ou a maneira pela qual a empresa visa atingir seus resultados, metas e objetivos dão a tônica nos livros de administração estratégica. Em seu clássico livro, *Estratégia Empresarial (Corporate Strategy)*, Ansoff afirma que

a estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, aos principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade. Além disso, agora acham-se enunciados em termos operacionais: de forma passível de aplicação para orientar as decisões e atitudes da administração. (1977, 94)

A partir da década de 60, quando surgiram as primeiras obras sobre estratégia com foco em administração, até meados da década de 90, diversos autores apresentaram suas definições de estratégia. Isabel Nicolau (2001) aponta os principais autores a contribuir nestas três décadas e suas respectivas concepções acerca do tema no Quadro 1 abaixo.

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos	-objetivos -meios -alocação de recursos				Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objetivos -meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa.

(Continuação)

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	-meios: -produtos/ mercado -vetor crescimento -vantagem competitiva -sinergia	X			Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	-Definição do negócio - Características da "performance" -Alocação de recursos -Sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.	-Objetivos -Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	-Meios	X Algumas Organizações não têm estratégias explícitas			Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração

(Continuação)

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.	-Objetivos -Meios			X	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à <i>articulação de recursos</i> com vista a atingir um objetivo.	-Meios -Alocação de recursos	Processo racional técnico - econômico	Processo político de identificação dos atores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação.		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação.		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da alocação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa	-Alocação de recursos	X			
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.				X	

(Continuação)

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.	-Objetivos -Meios -Alocação de recursos	X			

Quadro 1 – Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Fonte: Nicolau (2001a)

O primeiro deles, Chandler em 1962, desenvolvia o conceito de que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos. O autor ainda destaca, pela primeira vez que "a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 35).

Chandler, historiador por formação, buscou relatar, em *Strategy and Structure* de 1965, "a história de como cada uma das empresas inovadoras procurou enfrentar as novas demandas e dificuldades administrativas decorrentes da expansão de seus negócios [...]" (CHANDLER, 1998, p. 129).

Igor Ansoff em 1965, ao dar início à escola do planejamento define a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimentos parcial. O autor desenvolve uma série de conceitos tais como o vetor de crescimento que surge a partir da análise da matriz produto/mercado, conhecida como *Matriz de Ansoff*. Ansoff (1977) explica que os objetivos representam os fins procurados pela empresa, enquanto as estratégias são os meios para alcançar tais fins. Além disso, o autor apresenta a sinergia como "um dos principais componentes da estratégia da empresa [...]" (ANSOFF, 1977, p. 65).

Anos mais tarde, Steiner e Miner definem o papel central da estratégia nas organizações. "Nossa tese é a de que as responsabilidades da alta administração pelas políticas e pelas estratégias numa organização têm a mesma importância, ou

mais importância, que todas as outras responsabilidades” (STEINER; MINER, 1981, p. 31).

No livro, *Política e Estratégia Administrativa*, publicado inicialmente em 1977, Steiner e Miner demonstram sua preocupação quanto à devida importância conferida pelos executivos às atividades ligadas à formulação e implantação da estratégia. Para os autores o conhecimento a respeito de outras funções administrativas como marketing e finanças já foram muito exploradas, porém, o mesmo não ocorre com a estratégia.

Em 1980, Michael Porter introduz o conceito de vantagem competitiva. O autor caracteriza o estabelecimento de estratégias através da análise da indústria e dos concorrentes. Esta análise deve ser realizada levando-se em consideração as variáveis do modelo de Porter (1986) acerca da estrutura da indústria que, de acordo com o autor, é regulada por cinco forças competitivas, a saber: ameaça dos fornecedores, ameaça dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos.

Os autores apresentados no Quadro 1 e suas definições expõem a diversidade dos conceitos sobre estratégia. Este conjunto de definições revela algumas divergências nos três aspectos relacionados: definição de estratégia, seus componentes, o processo de formação (que pode ser racional/analítico, negociado ou de aprendizagem) e a responsabilidade sobre a decisão estratégica. .

Nicolau (2001) identifica que, para alguns autores, o conceito de estratégia é utilizado no sentido militar e que, dessa forma, separam a definição dos objetivos e a formulação da estratégia. Autores como Hofer, Schendel, Thietart, Jauch e Glueck se enquadram neste grupo.

Outros autores apresentam um ponto de vista mais amplo do conceito e consideram

os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para atingir e a correspondente alocação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios [...]. (NICOLAU, 20001, p. 7)

Nesta linha de raciocínio situam-se Chandler, Learned, Christensen, Andrews, Guth, Ansoff, Katz, Steiner, Miner, Hax, Majluf e Quinn.

Mintzberg *et al.* (2000) preocupam-se em apresentar um conceito mais amplo acerca de estratégia. Afirmam que a estratégia requer não apenas uma, mas, uma série de definições, cinco em particular – como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

Estas cinco definições englobam os conceitos de outros autores, como por exemplo: a estratégia como um plano vai claramente ao encontro do que apresenta Ansoff (1977) como conceito de estratégia, já a estratégia como posição é claramente defendida por Porter (1986).

3.2.1 Estratégia é um plano

A estratégia como um plano remete ao conceito de curso, uma ação conscientemente pretendida. De maneira prática, estratégia como plano é “uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 17).

Mintzberg *et al.* (2006), apresentam nesta definição que as estratégias têm duas características comuns: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Ansoff (1977) propõe a estratégia como um processo formulado passo a passo em um método chamado por ele de “cascata” de decisões, que iniciam com decisões mais agregadas e desce até as decisões mais específicas. O estabelecimento da estratégia deve seguir a ordem estabelecida por diagramas. Além disso, as estratégias e objetivos devem estar “enunciados em termos operacionais: de uma forma passível de aplicação para orientar as decisões e atitudes da administração” (ANSOFF, 1977, p. 94).

Nesse sentido, Stoner (1985) deixa transparecer a idéia de plano em sua definição de estratégia. Para o autor, a estratégia é um programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização. “A palavra “programa” implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da estratégia da organização” (STONER, 1985, p. 70).

A concepção da estratégia como um plano aponta a visão tradicional do planejamento estratégico, tendo como resultado um plano unificado que visa à consecução dos objetivos da organização, detalhando os meios pelos quais serão atingidos através do estabelecimento de controles e metas. É o estabelecimento deliberado da estratégia que se pretende executar.

Da estratégia como um plano surge também a estratégia como pretexto. Esta funciona como uma ameaça ou manobra para enganar um oponente ou concorrente, como um truque. Por exemplo, uma empresa pode comprar uma área como uma ameaça à expansão da sua capacidade produtiva, o que poderia coagir um concorrente e desencorajá-lo a expandir sua produção. "Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto" (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24).

Enquanto plano, as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Quando utilizada no sentido específico a estratégia pode, de acordo com Mintzberg (2000) ser utilizada como um Pretexto, enquanto uma manobra que tem por finalidade enganar um concorrente ou competidor.

3.2.2 Estratégia é um padrão

Analisando a estratégia como um plano dentro das organizações pode-se observar que, muitas vezes, a estratégia que, de fato, está em voga, diverge da que foi deliberadamente formulada. A estratégia que está sendo seguida, então, é fruto da combinação de padrões de ação dentro da organização.

"O efeito cumulativo da alocação de recursos por gerentes em todos os escalões tem mais impacto sobre a estratégia na vida real do que qualquer plano traçado pela matriz" (BOWER; GILBERT, 2007, p. 42) Este "efeito cumulativo" se torna consistente e emerge como a verdadeira estratégia.

Como exemplo, Mintzberg *et al.* (2000) sugerem uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior. Não necessariamente a companhia explicita e deliberadamente definiu a estratégia de extremidade superior. O que

ocorreu foi a emergência de padrões de comportamento, ações consistentes que convergiam para esta estratégia.

No estudo de Bower e Gilbert (2007), os autores constataram que a maneira como o negócio é conduzido na vida real diverge da estratégia traçada pela matriz. A estratégia vai sendo definida paulatinamente à medida que os gerentes dos diversos escalões da empresa comprometem recursos com políticas, programas, indivíduos e instalações.

Diante destes fatos, os autores sugerem que os altos executivos deveriam estar menos preocupados com a formulação e definição de uma estratégia formal do que com a necessidade de aprender a identificar e influenciar os gerentes de todos os níveis da corporação.

3.2.3 Estratégia é uma posição

Estabelecer uma posição significa se situar em um meio. A estratégia como posição para Mintzberg *et al.* é “especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ‘ambiente’” (2006, p. 26). Os mesmos autores afirmam que esta definição de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986, p. 22). Esta relação proposta por Porter é a posição estratégica.

Ao longo de sua obra, Porter (1986) desenvolve o conceito de posição referente à escolha de uma, entre as três estratégias genéricas propostas pelo autor e que serão abordadas no capítulo seguinte.

Porter (1986, p. 45), afirma que “a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas”. Mintzberg *et al.* (2000) sustenta que a estratégia como posição significa a localização de determinados produtos em determinados mercados.

O posicionamento de uma organização, no entender de Porter (1986) determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da indústria (entendida como um setor industrial). Uma empresa que consegue posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que sua estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta. Esse entendimento evidencia a definição de estratégia como posição, uma vez que esta é capaz de definir o sucesso ou fracasso de uma organização.

Este conceito implica na definição de uma posição específica de uma organização no ambiente em que está inserida. Esta posição advém da relação dos produtos e serviços que ela fornece com os mercados, ou nichos, em que decide atuar.

Por fim, Porter (1986) explica que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades.

3.2.4 Estratégia é perspectiva

Perspectiva pode ser entendida como um modo de ver as coisas. Estratégia como perspectiva é uma maneira fundamental de uma organização tomar suas decisões. "Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo" (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 27).

Os autores ainda afirmam que nesta definição, estratégia é um conceito, ou seja, uma abstração que existe na mente das partes interessadas e são concebidas com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação ou para serem inferidas como padrão para descrever um comportamento *ex post facto*.

Quando se fala sobre estratégia neste contexto entra-se na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento/comportamento comum. Para Mintzberg *et al.* (2006, p. 27), "uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler esta mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas".

Para Freitas (2002, p.33), como perspectiva "a estratégia é uma maneira enraizada de ver o mundo; significa as intenções e os comportamentos coletivos na

busca de uma missão comum. Essas intenções e comportamentos se difundem e se transformam em normas e valores”.

3.3 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

A compreensão de estratégia como um plano e como um padrão remetem automaticamente ao entendimento de estratégias deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas traduzem a estratégia como um plano.

Neste caso, as estratégias são pretendidas, portanto, previamente orientadas pelos líderes da organização através de documentos formais, ou não, e são desenvolvidas conscientemente. Mintzberg *et al.* (2000) retrata a estratégia pretendida e portanto deliberada como olhar pra frente. São os planos que a organização deseja seguir, pelo menos formalmente, ou seja, as intenções estratégicas que existiam previamente, antes de serem realizadas.

Já nas estratégias emergentes, “os modelos se desenvolvem sem intenções, ou apesar delas” (MINTZBERG *et al.*, 20006, p. 25). Isso quer dizer que a estratégia emergente é um padrão realizado que não era expressamente pretendido. “Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência, ou padrão” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 18).

Os autores ainda complementam afirmando que poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas ou puramente emergentes. A primeira significa aprendizado zero, a outra significa controle zero.

A Figura 1, abaixo, ilustra esta característica das estratégias. Pode-se observar que a estratégia, de fato realizada, diverge em algum grau tanto das estratégias pretendidas e deliberadas quanto das estratégias emergentes. Assim, conclui-se que a estratégia realizada provém da convergência entre o que foi deliberado e o que emergiu ao longo do tempo.

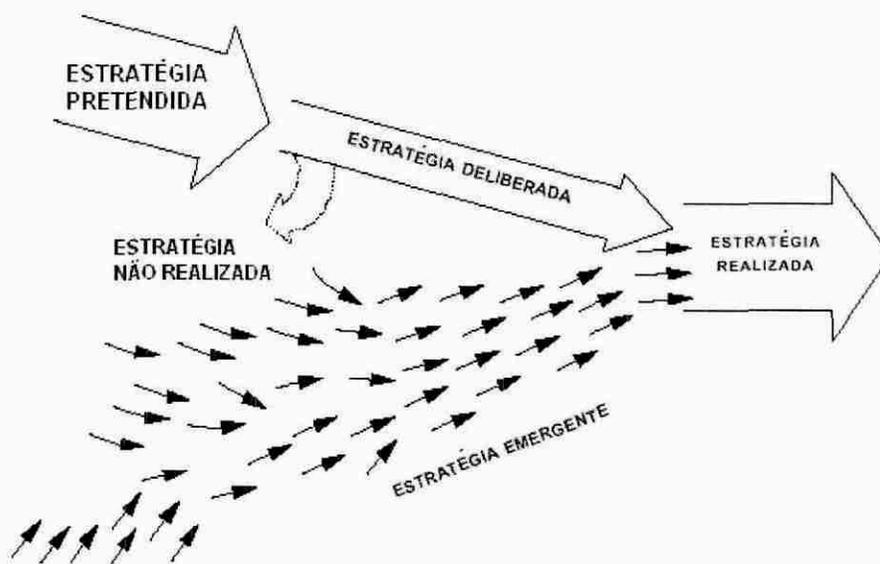


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal (2006)

Mintzberg *et al.* (2000) concluem que as estratégias devem ser tanto deliberadas como emergentes. O exemplo que os autores dão é a concepção da estratégia como um guarda-chuva. Nele, as linhas gerais são planejadas (em alusão aos arames do guarda-chuva), mas sobra espaço para que outras estratégias apareçam durante o percurso.

3.4 AS DEZ ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Os diversos conceitos apresentados sobre estratégia denotam a diversidade e os diferentes vieses dos autores que se propuseram a estudar este tema. Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam uma classificação e ordenação entre as diversas correntes do pensamento estratégico em dez escolas, a partir da revisão de grande volume de literatura.

De acordo com os autores, “a literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que revisamos ao longo dos anos chega perto de 2000 – e cresce a cada dia” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 15).

Os autores desta classificação afirmam que as escolas, cada uma a seu modo, apresentam visões estreitas e exageradas da estratégia, todavia, são interessantes e criteriosas. Mintzberg *et al.* (2000) procuram estabelecer uma visão global sobre estratégia, iniciando pela identificação e conhecimento das partes, neste caso as escolas. A visão e o entendimento dos componentes servem como instrumento para a compreensão do todo.

As primeiras três escolas - design, planejamento e posicionamento – são de natureza prescritiva, ou seja, focam a maneira como as estratégias devem ser formuladas. As seis escolas seguintes - empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural e ambiental - são de natureza descritiva, ou seja, preocupam-se com a maneira como, de fato, as estratégias são formuladas. A última escola, de configuração, reúne as outras escolas, podendo ser de tanto de natureza descritiva como prescritiva.

A seguir, uma abordagem sucinta das dez escolas propostas por Mintzberg *et al.* (2000).

3.4.1 Escola do desing

A escola do design, de natureza prescritiva, trouxe à tona a popular Análise SWOT – identificação das ameaças e oportunidades (fatores externos) e das forças e fraquezas (fatores internos) de uma organização. Para esta escola a estratégia ideal deveria combinar as forças com as oportunidades e buscar a eliminação ou minimização dos efeitos das fraquezas e ameaças.

“As bases dessa escola estão nas obras de Selznick (1957) e Chandler (1962). O primeiro introduziu a noção de competência, e, o segundo, a relação estratégia-estrutura” (FREITAS, 2002, p. 40).

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que esta escola se tornou a visão dominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e, podem alegar alguns, ainda é hoje devido à sua influência implícita em grande parte da teoria e da prática.

Para Freitas (2002, p. 40), o modelo proposto por essa escola “serviu de orientação para as demais e originou uma infinidade de estudos de casos,

contribuindo para a difusão de estratégia como uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidades internas da organização”.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 28) corroboram este pensamento ao afirmar que “em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégias que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”.

Não obstante sirva como base para grande parte dos conceitos das escolas do planejamento e posicionamento, o design se diferencia em grande parte destas por afirmar que o processo de formação da estratégia, embora mesmo sendo deliberado, não é formalmente analítico.

3.4.2 Escola de planejamento

A escola do planejamento apresenta sua concepção de estratégia como um processo formal, deliberado e metódico, do qual, a partir de severas análises quantitativas em diversas etapas (suportadas por *checklists*), se criará a estratégia. Esta escola dedica atenção especial à fixação de objetivos, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, que acaba por caracterizá-la como excessivamente controladora.

Mintzberg *et al.* (2000) corroboram esta idéia ao afirmar que grande parte do planejamento tenha sido reduzida a pouco mais que a quantificação de metas e um meio de controle.

O grande expoente desta escola é H. Igor Ansoff, que publicou em 1965 a obra *Corporate Strategy* (Estratégia Empresarial) . De acordo com Ansoff (1977), o processo estratégico não é apenas cerebral (conforme aponta a escola do design), mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, definidos e balizados por técnicas como orçamentos, programas e planos operacionais.

As premissas desta escola sugerem que as estratégias nascem prontas após a consecução de todas as etapas do planejamento estratégico. A partir desde momento elas devem ser explicitadas para que possam ser implementadas, com o devido controle dos orçamentos e planos operacionais. A escola aponta a

separação clara entre a formulação (e aqueles que formulam), da implementação (e aqueles que implementam) da estratégia.

“Na perspectiva da escola do planejamento, a responsabilidade do processo fica com o executivo central e sua execução com os planejadores” (FREITAS, 2002, p.40). A autora também acrescenta que as contribuições teóricas desta escola se assentam sobre as da escola do design. Outra característica definitiva da escola do planejamento é a preocupação maior com o método de formulação da estratégia.

3.4.3 Escola de posicionamento

Para a escola de posicionamento, estratégia nada mais é do que a seleção de uma posição genérica com base em cálculos e análises. Assim, a partir da seleção de uma posição genérica, automaticamente, terá sido escolhida a estratégia genérica, como uma “receita de bolo”, grifo nosso. Esta escola segue as premissas tanto da escola do design como do planejamento, todavia, enfatiza mais a estratégia e não apenas a sua formulação.

Esta escola surgiu na década de oitenta e seu autor principal é Michael Porter. Sua obra mais significativa, *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva), publicada em 1980, tratou de reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e do planejamento e serviu como ponto de partida para sua edificação.

Em , *Estratégia Competitiva*, Michael Porter (1986, p. 15) apresenta uma metodologia abrangente de “técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em estratégia”.

Todavia, esta escola não chega a divergir totalmente das duas anteriores. Na realidade ela utiliza muitos dos conceitos já estabelecidos como pilares. Assim como nas escolas do design e de planejamento, “a formação de estratégia continua a ser vista como um processo controlado e consciente, com estágios de avaliação externa e com o executivo central sendo o principal estrategista” (FREITAS, 2002, p.40).

A estratégia, de acordo com esta escola, se assenta numa seleção de posições genéricas baseadas em cálculos analíticos. "A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor" (PORTER, 1986, p. 22).

A análise do ambiente externo é ainda mais enfatizada principalmente pelo estudo da indústria. Muitas estratégias genéricas provinham da análise da organização em estudo, em relação à indústria em que está inserida.

Como nas outras duas escolas prescritivas, a formação de estratégia continuou a ser vista com um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Mas aqui (escola de posicionamento), o processo se concentrava mais nos cálculos - para ser específico na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns ou na especificação de conjuntos coordenados de planos.

3.4.4 Escola empreendedora

O processo visionário da estratégia caracteriza a escola empreendedora. À exemplo da escola de posicionamento, possui raízes na economia e se caracteriza pela formação da estratégia como um processo visionário focalizado em um líder (empreendedor). Assim, a estratégia está associada a um processo de construção mental do executivo.

Conforme Mintzberg *et al.* (98) a escola do design "[...] não focalizou o líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão."

Esta escola focaliza a idéia do líder como ator principal e "senhor" da visão estratégica da organização. Este pode alterar aspectos específicos da estratégia conforme necessário, o que caracteriza a dualidade desta escola entre concepção

de estratégia como deliberada e emergente. “[...] Deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para quês estes possam ser adaptados durante o curso” (MINTZBERG *et al.*, p.98).

Freitas (2002) destaca como premissas positivas desta escola a maleabilidade da organização em função da estrutura simples e a forma de nicho que a mesma tende a assumir. Já como destaque negativo está no fato da formação da estratégia ser baseada em uma única pessoa.

3.4.5 Escola cognitiva

Esta escola entende a estratégia como um processo mental e é influenciada, principalmente, pela psicologia cognitiva. Os autores mais influentes desta escola são Simon (1947, 1957) e March e Simon (1958). A estratégia como perspectiva mental é emergente e as mudanças não são freqüentes.

De acordo com Freitas (2002), esta escola não tem ainda uma contribuição muito significativa, sendo considerada por Mintzberg *et al.* (2000) como uma escola em evolução baseada em quatro premissas: a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista; as estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras as quais dão forma à maneira com que as pessoas lidam com as informações do ambiente; essas informações, de acordo com a ala ‘objetiva’ desta escola, fluem através de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos; como conceito, as estratégias são difíceis de se realizarem.

A escola cognitiva, na verdade, busca compreender o processo cognitivo da formação da estratégia. Ela identifica como alguns padrões (ou molduras) “filtram” o ambiente na visão do estrategista.

3.4.6 Escola de aprendizado

O conceito de estratégia na escola do aprendizado parte do princípio de que o ambiente da organização é de natureza complexa e imprevisível. Assim, a estratégia como um processo deliberado e controlado se torna inviável, o que exige que a estratégia assuma a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Este processo de aprendizado exige que, nesta escola, a estratégia como um processo emergente seja preponderante.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000, p. 134), para esta escola, "as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quando a capacidade da sua organização de lidar com ela".

Entre os autores principais desta escola, destacam-se Prahalad e Hamel (início dos anos 90) e Brian Quinn com a obra *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (1980), que em uma interpretação livre pode ser traduzido como "Estratégias para Mudança: Incrementalismo Lógico".

Algumas das premissas desta escola destacadas por Mintzberg *et al.* (2000) apontam que: as organizações estão inseridas em ambientes demasiadamente complexos, o que impede o controle deliberado de da estratégia, o que traz à tona a necessidade de construir a estratégia como um processo de aprendizagem; o papel da liderança passa a ser o gerenciamento do processo de aprendizado estratégico, uma vez que a organização possui muitos estrategistas em potencial, espalhados por toda ela.

3.4.7 Escola de poder

A escola do poder tem a formação da estratégia como um processo de negociação, padrões e posições políticas e cooperativas, assim como maquinações, abertas e ocultas.

Para Freitas (2002, p. 41-42) "essa escola enfatiza o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, tendo como influência a Ciência Política".

Esta escola apresenta duas concepções distintas: o micropoder e o macropoder. O micropoder vê o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como essencialmente político. O macropoder considera a organização uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças e outras relações de rede para negociar estratégias “coletivas” de seu próprio interesse.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), as estratégias que surgem destes processos são emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.

3.4.8 Escola cultural

Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia e simbolismo são as palavras-chave desta escola, que tem a estratégia como uma perspectiva coletiva única. Influenciada pela Antropologia, as premissas desta escola, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000) são: concepção da estratégia como um processo de interação social, baseadas em crenças e valores comuns aos membros da organização; e a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas que se refletem nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e utilizados para a obtenção de vantagem competitiva.

Os principais autores desta corrente do pensamento estratégico são Rhenman e Normann (final dos anos 60, na Suécia). Para Mintzberg *et al.* (2000) a cultura influencia o pensamento em uma organização e conseqüentemente o processo de concepção estratégica. Porém, a cultura pode funcionar também como um fator de resistência à mudança, pois é muito difícil superar sua inércia.

3.4.9 Escola ambiental

A formação da estratégia como um processo reativo é a mensagem da escola ambiental. A importância desta escola é pelo fato de chamar a atenção para as demandas do ambiente. "Nessa categoria, incluímos a chamada "teoria de contingência" que considera as respostas esperadas das organizações que enfrentam determinadas condições ambientais" (MINTZBERG, 2006, p. 41).

O conceito de estratégia da escola ambiental diverge em um ponto crítico das outras escolas por considerar o ambiente não como um fator, mas sim como um ator na formação da estratégia. Juntamente com liderança e organização, esta escola aponta o ambiente como a parte das três forças centrais que influenciam a estratégia.

Nicolau (2001) afirma que tomar a predominância do meio envolvente como fator determinante das estratégias organizacionais é um ponto de vista determinista e que nesta perspectiva, a análise do ambiente é central para a escolha das estratégias empresariais.

A liderança, que em outras escolas possuía caráter ativo na formulação das estratégias, ganha caráter passivo, pois deve ler o ambiente e garantir adaptação adequada pela organização.

3.4.10 Escola de configuração

Por último, a escola de configuração que propõe teoria e práticas estratégicas mais extensas integradoras. Isto significa que abrange as concepções formuladas pelas escolas anteriores, apresentando perspectivas particulares a cada uma delas e conciliando suas mensagens.

Nesta escola, existem dois lados da mesma moeda: configuração e transformação. Configurações são estados, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Cada organização pode assumir diferentes configurações ao longo dos anos, cada qual deve corresponder às necessidades internas e externas da organização. "Mas, se as organizações podem ser descritas em tais condições, as mudanças devem então ser descritas como transformações drásticas – o salto de uma condição para outra" (MINTZBERG *et al.*, 2006 p. 41).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a justificativa empírica para esta escola esta na tese de doutoramento de Khandwalla que conclui que a eficácia nas organizações que ele estudou estava relacionada não ao uso de qualquer atributo em particular, mas sim, à correlação de vários atributos, como a de características de uma determinada empresa.

Uma mensagem particular desta escola é que as próprias escolas do pensamento estratégico representam configurações particulares. Cada escola à seu tempo se presta às necessidades de determinada organização sob determinadas condições de estado, poder e coordenação

Os próximos capítulos dedicam atenção especial a duas destas escolas – posicionamento e configuração – e estão estruturados em três tópicos principais: organização e estrutura, mudança e conceito de estratégia. É importante ressaltar, porém, que estratégia, estrutura e mudança estão intrinsecamente relacionadas. A estrutura divisional dos capítulos tem como finalidade a análise. Contudo, a inter-relação entre os assuntos ficará evidente quando da leitura dos mesmos.

4 ESCOLA DE POSICIONAMENTO

No início dos anos 80 o campo da administração estratégia floresceu, semeado pela introdução de fatores econômicos. Emergiu a partir desta década uma série de ferramentas analíticas que visavam à obtenção da melhor estratégia a partir da compreensão de dois aspectos fundamentais: a indústria e a concorrência.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000) os conceitos da escola de posicionamento impulsionaram a área do pensamento estratégico aplicado às organizações, que, nesta época, adotou o nome de "Administração Estratégica". A partir daí surgiram diversos cursos, publicações e as empresas de consultoria entraram de vez no campo estratégico.

Para a escola de posicionamento, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas identificadas por Michael Porter.

Porter, em 1980, publicou "Estratégia Competitiva" que se tornaria um divisor de águas para o pensamento estratégico. "Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e de planejamento, bem como a necessidade por substância" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 68).

O livro de Porter exerceu influência sobre muitos autores desde a década de 1980 até os dias atuais. De acordo com Greenwald e Kahn,

como a maioria dos autores que recentemente escreveram sobre estratégia, somos devedores a Michael Porter. Como já mencionamos, foi ele quem destacou a importância de interação entre atores econômicos e identificou as cinco forças que, segundo sua percepção, explicam o universo competitivo em que a empresa atua. Assim, Porter nos forneceu uma abordagem de valor inestimável [...] (2006, p. 18).

A substância acrescentada por esta escola para a Administração estratégica se deve principalmente por enfatizar o conteúdo das próprias estratégias, ao invés de se preocupar apenas com sua formulação, como fazem as duas escolas anteriores: do design e de planejamento.

Porter (1986) afirma que a importância conferida ao planejamento estratégico revela que existem benefícios significativos para as empresas que adotam um processo explícito de formulação de estratégia. Porém, como uma crítica ao pensamento estratégico vigente até então, o autor afirma que os processos formais de planejamento estratégico não definem, de fato, a estratégia a ser seguida por uma organização.

Com seu livro, *Estratégia Competitiva*, Michael Porter (1986, p. 15) apresenta uma metodologia abrangente de "técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em estratégia"

Além das técnicas analíticas propostas por Porter, a escola de posicionamento carrega uma diversidade de outras técnicas propostas por autores e também pelas "boutiques de estratégia", como a matriz de produto-mercado ou, matriz BCG. Esta, desenvolvida pela Boston Consulting Group, se tornou bastante conhecida ao propor quatro estratégias genéricas para a análise de portfólio de grandes empresas ao combinar em uma matriz os fatores a serem considerados no estabelecimento de uma estratégia, que são produto (seu potencial de crescimento) e mercado (a participação de mercado atual do produto).

Neste sentido, Oliveira (2001, p. 25) conclui que "a estratégia está relacionada à definição e ao balanceamento otimizado do conjunto produto-mercado proposto pela empresa em dado momento".

Conforme apresentado no capítulo anterior, os primeiros textos conhecidos acerca de estratégia datam do século IV antes de Cristo. O cerne dos textos de Sun Tzu vai ao encontro do que preconizam os autores da escola de posicionamento, assim como os escritos do general prussiano Von Clausewitz. "Esses escritos codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 70).

Mintzberg *et al.* (2000) apresenta ainda alguns aspectos importantes sobre a escola de posicionamento: identifica como disciplinas-base para esta corrente do pensamento estratégico a Economia (estudo da organização industrial) e a história militar; afirma que o processo básico para a escolha da estratégia é analítico, sistemático e deliberado; além disso, define que, para esta escola, estratégias são

posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas) e o processo de mudança é freqüente, ocorrendo paulatinamente.

Este capítulo aborda a escola de posicionamento sob a ótica dos quatro fatores estabelecidos pelo objetivo deste estudo – conceito de estratégia e organização, visão de mudança e autores – que serão detalhados a seguir. Antes de compreender o que significa estratégia para a escola de posicionamento é necessário, primeiramente, entender seu conceito de estrutura e organização

4.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Em economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da lucratividade durante décadas, sem, entretanto, chegar a desenvolver nesses estudos as implicações de interesses para os gerentes. Contudo, Porter (1986) afirma que seu trabalho vem procurando preencher esta lacuna.

O primeiro capítulo de *Estratégia Competitiva*, de Michael Porter trata da análise estrutural de indústrias. Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio. O autor afirma que

O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. (PORTER, 1986, p. 22).

Da mesma forma que nas duas primeiras escolas descritas por Mintzberg – escolas do design e do planejamento – a escola de posicionamento mantém a noção de que a estratégia precede a estrutura. “Mas outra forma de “estrutura”, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional” (MINTZBERG, 2000, p. 69).

Desse modo, para o pensamento estratégico de posicionamento, a estrutura da indústria é quem dita as regras estratégicas e estruturais de uma organização.

O modelo desenvolvido por Porter identifica cinco forças competitivas básicas, das quais depende o grau de concorrência em uma indústria. São justamente essas cinco forças competitivas que formam a estrutura da indústria na qual uma organização está inserida e que dirige a sua posição estratégica, que posteriormente ajustará sua estrutura organizacional. Abaixo, a Figura 2 apresenta as 5 forças competitivas do modelo de Porter e suas interações.

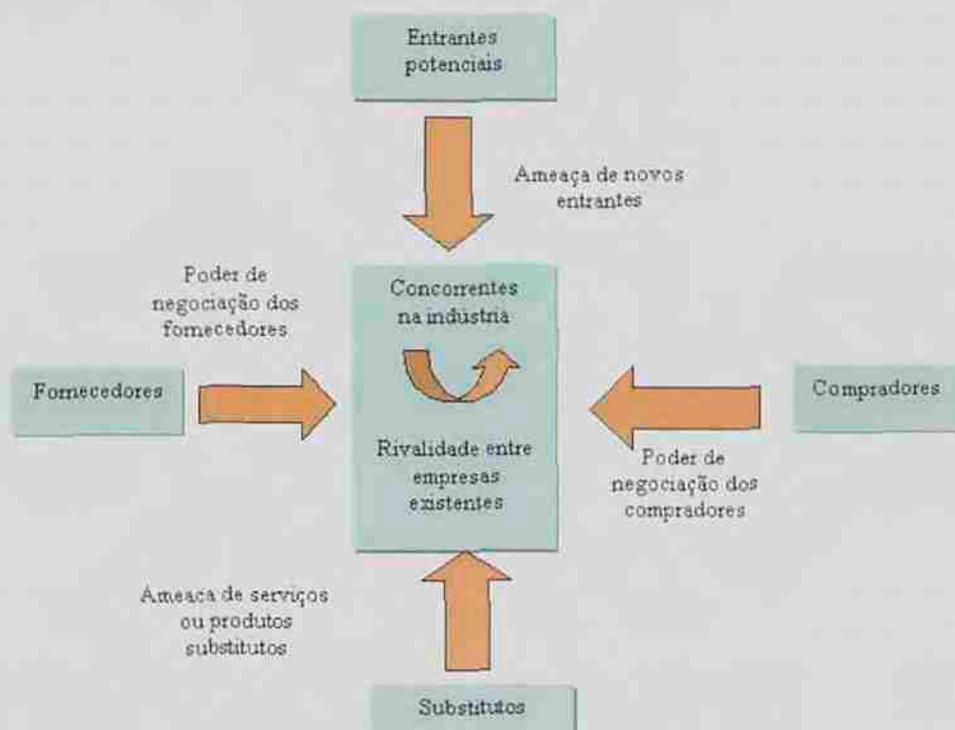


Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1992)

Porter (1986, 22) explica que "O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido." Oliveira (2001, p. 360) complementa o raciocínio ao apontar que este modelo "basicamente descreve por que e como a estratégia competitiva representa uma situação de posicionar uma empresa, visando maximizar o valor de suas capacitações que a distingue de seus concorrentes".

Para compreender esta estrutura é necessário entender o que são cada uma das cinco forças competitivas.

A ameaça de novos entrantes trata de novas empresas concorrentes que podem entrar no setor, trazendo nova capacidade, desejo de conquistar fatias de mercado e, frequentemente, recursos substanciais. "Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade" (PORTER, 1986, p. 25).

Oliveira (2001) afirma que a ameaça de entrada de novas empresas no setor (indústria) depende das barreiras existentes, formadas conforme a reação dos concorrentes já instalados. Porter (1986) identificou seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo como tecnologia patenteada e políticas governamentais. "Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 81).

O poder de negociação, ou barganha, dos fornecedores trata do fato de que os fornecedores querem sempre cobrar os preços mais altos possíveis. Quanto maiores às opções de fornecedores, menor o poder de barganha destes. "Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços" (PORTER, 1986, p. 43).

Ao contrário dos fornecedores, os compradores querem que os preços baixem e a qualidade suba. O poder de negociação dos clientes "depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 83).

A ameaça de produtos substitutos ocorre quando as empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substituição, em termos do atendimento de uma função. Porter (1986) afirma que os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a evoluções tecnológicas que levem à queda nos preços desses produtos, ou os setores que os produzem operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

O quinto elemento, ou força da indústria, aborda a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. A rivalidade entre empresas de um determinado

setor "tem a forma tradicional de manobras para obter posição, por meio de estratégias como concorrência de preços, guerras de propaganda, lançamentos de novos produtos, bem como crescentes serviços e garantias ao cliente" (OLIVEIRA, 2001, p. 365).

Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial, e conseqüentemente são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria.

Estas cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria, porque, de acordo com Porter (1992, p.4), "influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento".

A influência que cada uma das cinco forças que dirigem a concorrência varia em maior ou menor grau, conforme a indústria em que se situa uma organização. Porter faz uma análise da estrutura industrial, proveniente das escolas de economia, e identifica as forças que se destacam. A partir daí, seu modelo serve como ponto de partida para que as empresas se posicionem para enfrentar as ameaças e desafios oriundos do meio em que estão inseridas.

4.2 MUDANÇA

Para Mintzberg *et al.* (2000), a geração de estratégia é um processo de transformação. Ou seja, uma organização muda (se transforma) quando da necessidade de uma nova estratégia. Nestes termos conclui-se que a mudança é um processo de geração de estratégia.

Todavia, a escola de posicionamento não trata especificamente do processo de mudança. Porter, por exemplo, nas suas duas principais obras – *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) – não trata do gerenciamento das mudanças como um fator estratégico. Nestas obras, o autor afirma que as organizações devem fazer escolhas estratégicas.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a escola de posicionamento manteve a noção de que a estratégia precede a estrutura. Desta maneira, mudanças na estrutura devem ocorrer mediante uma mudança estratégica.

Então, como ocorre a mudança estratégica para a escola de posicionamento? Porter (1986, p. 22) afirma que "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente". Eu seja, a estrutura ambiental torna-se um fator preponderante para a escolha de uma estratégia e por conseguinte a mudança da estrutura da organização. Como foi observado no item anterior deste capítulo que tratava de estrutura, para a escola de posicionamento, o conjunto das forças que dirigem a concorrência na indústria apontam qual deve ser a escolha estratégica de uma organização.

Mintzberg *et al.* (2000) conclui que para esta escola, "a estrutura da indústria dirige a posição estratégica, que por sua vez, dirige a estrutura organizacional".

Porter (1992), por sua vez, foge a este determinismo e afirma que uma organização pode posicionar-se de uma maneira tal que estabeleça vantagem competitiva e tenha, assim, poder para influenciar seu meio envolvente.

"Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa". (PORTER, 1992, p. 1-2)

Desta maneira, Porter (1992) afirma que a estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

4.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O modelo de estrutura e organização proposto pela escola de posicionamento conclui que a análise do meio em que a organização está inserida, ou a indústria onde ela se encontra, proporcionará ao estrategista as informações e o entendimento necessário do que deve ser feito para que a empresa prospere neste ambiente. Voltando as atenções novamente ao modelo de Porter é apropriado

apontar que "dada a gama das forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama de estratégias possíveis é um tanto grande. Mas Porter assume a posição oposta: somente umas poucas estratégias "genéricas" sobrevivem à concorrência a longo prazo" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 83).

O mesmo raciocínio de Porter, sobre a quantidade limitada de estratégias genéricas, é seguido por diversas empresas de consultoria – como BCG e McKinsey – que desenvolveram suas matrizes e modelos estratégicos. Para estas, a análise de uma organização ou unidade estratégica de negócios sob o prisma de determinados fatores leva à escolha da melhor posição estratégica a ser seguida. O número de posições a serem seguidas também é reduzido: a matriz do Boston Consulting Group determina quatro estratégias possíveis; a matriz da McKinsey & Company, nove.

As obras dos grandes pensadores da estratégia militar – Sun Tzu e Carl von Clausewitz – para Mintzberg *et al.* (2000), tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Enfim, a escola de posicionamento tratou de reduzir o espectro de possibilidades estratégicas e, dessa forma, auxiliou acadêmicos, consultores e executivos a escolherem a que melhor se encaixava para determinada organização.

O cerne da estratégia deve estar voltado para a indústria, ou concorrência. Para Oliveira (2001), a estratégia está relacionada à definição e ao balanceamento otimizado do conjunto "produto-mercado" proposto pela empresa em determinado momento.

Porter (1992, p. 1) complementa este pensamento afirmando que, "a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho". A concepção da indústria, produto e mercado como preponderantes ao estabelecimento de uma estratégia caracteriza a escola de posicionamento.

A conclusão que se pode tomar acerca do conceito de estratégia da escola de posicionamento, conforme mencionado anteriormente neste capítulo, é que estratégias são posições genéricas. Porter (1986, p. 49), por exemplo, afirma que "ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria".

4.3.1 Estratégias Competitivas

As três abordagens estratégicas genéricas de Porter - liderança no custo total, diferenciação e enfoque – estão apresentadas na Figura 3 abaixo.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 3 – Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1992)

A liderança no custo total “consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico” (PORTER, 1986, p. 50).

O conjunto de políticas funcionais é realizado através do “[...] ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais” (MINTZBERG *et al.*, 2000, P. 83).

Assim, a liderança no custo total é forma por qual uma organização compete na indústria em que está inserida com produtos/serviços de preço baixo. As atividades que uma empresa que atua com essa perspectiva devem contribuir para que o custo de produzir seja o menor possível.

A grande vantagem da estratégia de liderança no custo total, de acordo com Porter (1986), é que ela protege a empresa contra todas as cinco forças

competitivas, uma vez que, a negociação só poderá diminuir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e, porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

A segunda estratégia genérica trata da diferenciação. Diferenciar significa criar algo que seja único ao âmbito de toda a indústria. Para Mintzberg *et al.* (2000, p. 83-84), esta estratégia envolve "o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente". A diferenciação pode significar a oferta de produtos de mais alta qualidade, maior desempenho ou outras características únicas.

"A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas" (PORTER, 1986, p. 52).

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Da mesma forma, o poder dos compradores também diminui, uma vez que eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características.

A última estratégia genérica é o enfoque. Como mostra a Figura 2, o enfoque tem como alvo estratégico apenas um segmento dentro de toda a indústria e pode ter como vantagem estratégica tanto a diferenciação como a liderança em custo. "Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode "focalizar" determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 84).

Para Porter (1986, p. 52), "a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla".

O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo.

Segundo Porter (1986), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procurassem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias foram por ele designadas

como meio-termo. O fato de uma empresa ser classificada no meio-termo não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna. O autor ainda destaca que

à empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. [...] Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca destas três estratégias, esta abordagem é quase sempre fadada ao fracasso. (PORTER, 1986, p. 55-56).

É importante ressaltar que as três estratégias genéricas de Porter são conceitos amplos que devem ser mais especificados de acordo com os tipos particulares de situações em uma indústria. Todavia, as especificidades não escapam às generalizações de liderança em custo, diferenciação e foco.

4.3.2 Ferramentas estratégicas

Uma das vertentes da escola de posicionamento aborda as empresas de consultoria, às quais, como afirmado anteriormente neste capítulo, Mintzberg *et al.* (2000) denominam de butiques da estratégia, e suas ferramentas estratégicas.

Para Oliveira (2001, p. 243), estas ferramentas, ou técnicas "estratégicas são formas estruturadas e interativas para o tratamento das informações básicas inerentes ao processo decisório no estabelecimento das estratégias da empresa".

Estas técnicas servem como um roteiro a ser seguido pelo executivo, onde, a partir da configuração das variáveis, ele deverá selecionar uma das estratégias pré-determinadas. A matriz de crescimento-participação (Figura 4) é uma dessas ferramentas de auxílio à seleção da melhor estratégia.

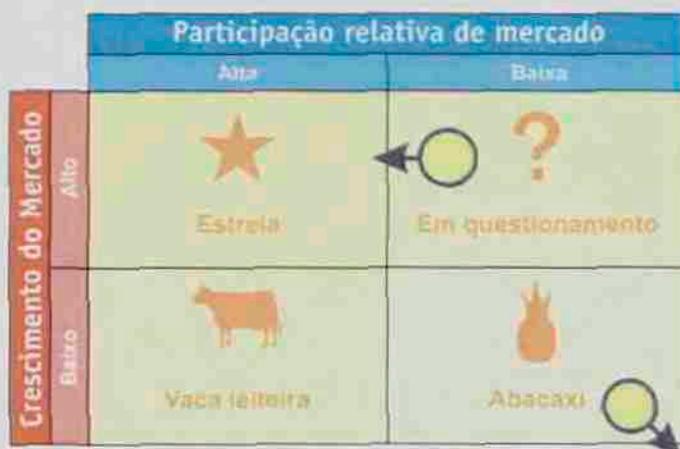


Figura 4 – Matriz de crescimento-participação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000)

“A matriz de crescimento-participação fazia parte do “planejamento de portfólio” o qual tratava da questão de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 76).

Este entendimento é necessário para compreender a utilidade e o escopo desta ferramenta, também conhecida como matriz BCG, em alusão à empresa de consultoria que a desenvolveu. De acordo com Oliveira (2001), a proposta de Bruce Hederson, presidente do Boston Consulting Group, com esta matriz é fazer com que uma corporação faça escolhas diante de seu portfólio de unidades estratégicas de negócios.

A matriz BCG está baseada em duas variáveis: participação relativa de mercado e crescimento do mercado. Estes dois componentes podem ser classificados de maneira positiva (alta participação ou alto crescimento), ou negativa (baixa participação ou baixo crescimento). A combinação desta matriz 2 x 2 (dois por dois) aponta 4 modelos de negócios: estrela (alta participação e alto crescimento), em questionamento (baixa participação e alto crescimento), vaca leiteira (alta participação e baixo crescimento) e abacaxi (baixa participação e baixo crescimento)

De acordo com Kotler (2002) um negócio estrela tende a ser líder de mercado, mas não produz, necessariamente, fluxo de caixa positivo. “Entretanto, se permanecer como líder, ele irá se tornar um grande gerador de caixa, quando o crescimento desacelerar e suas necessidades de reinvestimento diminuírem” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 78).

Oliveira (2001, p. 261) explica que um negócio em questionamento "requer pesados investimentos para manter a participação e, mais ainda para aumentá-la". Segundo Kotler (2002), muitos negócios se iniciam como ponto de interrogação, especialmente quando a empresa tem que entrar em um mercado de alto crescimento em que já existe um líder. O objetivo de uma organização deve ser de fazer com que um negócio em questionamento se torne uma estrela ao adquirir maior participação de mercado.

Os negócios vacas leiteiras possuem alta participação e baixo crescimento de mercado e são geradores de caixa, por não necessitarem de altos investimentos e proporcionarem grandes receitas. Oliveira (2001, p. 260) define este tipo de negócio como "produtos geradores de caixa acima das suas necessidades de investimento".

Os abacaxis, ou cães, apresentam baixa participação em mercados com baixos níveis de crescimento. Para Oliveira (2001) esses negócios apresentam lucratividade abaixo dos níveis desejáveis e tem poucas oportunidades para uma evolução a curto prazo num nível razoável.

Kotler (2002) conclui que uma estratégia adequada de gerenciamento de negócios deve prever quatro etapas: construir, manter, colher e abandonar. Construir tem por objetivo aumentar a participação no mercado, fazer com que negócios em questionamento se tornem estrelas. Manter tem como objetivo preservar a participação de mercados existentes, como a manutenção das unidades de negócio estrelas, até que se tornem vacas leiteiras. Colher tem por objetivo aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, das vacas leiteiras como geradoras de caixa. Enquanto abandonar objetiva vender ou liquidar o negócio – um "abacaxi" –, alocando esses recursos em outros negócios mais saudáveis.

"Somente uma empresa diversificada com um portfólio equilibrado pode usar suas forças para realmente aproveitar as oportunidades de crescimento" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 78).

Kotler (2002) vai ao encontro deste pensamento ao afirmar que uma carteira de negócios deve estar sempre saudável, o que significa o equilíbrio entre os negócios existentes.

A matriz de crescimento-participação, assim como outras ferramentas estratégicas desenvolvidas por empresas de consultoria, tem por objetivo apresentar ao tomador de decisões estratégicas, caminhos, a serem seguidos, ou posições a

estabelecer. É pertinente ressaltar conforme afirma Mintzberg *et al.* (2000) e a exemplo da matriz BCG, a grande importância, atribuída por algumas dessas ferramentas, à participação de mercado como fator preponderante no momento da escolha da melhor estratégia a ser seguida.

4.3.3 Cadeia de valores

A concepção de estratégia como a escolha de uma posição ideal, dentre algumas opções, frente à indústria é um tanto quanto limitada. Até mesmo Porter (1999, p. 63) afirma que "se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única".

Desta forma, o autor define que estratégia é "criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades" (PORTER, 1999, p. 63) A este conjunto de atividades, Porter atribuiu o nome de "Cadeia de Valores", que está graficamente demonstrada abaixo na Figura 5.

De acordo com Porter (1999), toda empresa é um conjunto de atividades destinadas ao desenvolvimento, produção, venda, entrega e suporte aos produtos e serviços. A eficácia operacional significa o desempenho dessas atividades de maneira melhor do que os rivais. Abrange quaisquer práticas com as quais a empresa utiliza os seus recursos com mais eficácia. Por outro lado, a estratégia competitiva significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, a estratégia envolve a escolha de um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores.

Este modelo proposto por Porter (1992) assume que existem cinco categorias genéricas de atividades primárias: logística interna; operação; logística externa; marketing e vendas; e serviços. Da mesma maneira, o modelo propõe quatro atividades de apoio: aquisição; desenvolvimento de tecnologia; gerência de recursos humanos; e infra-estrutura da empresa.

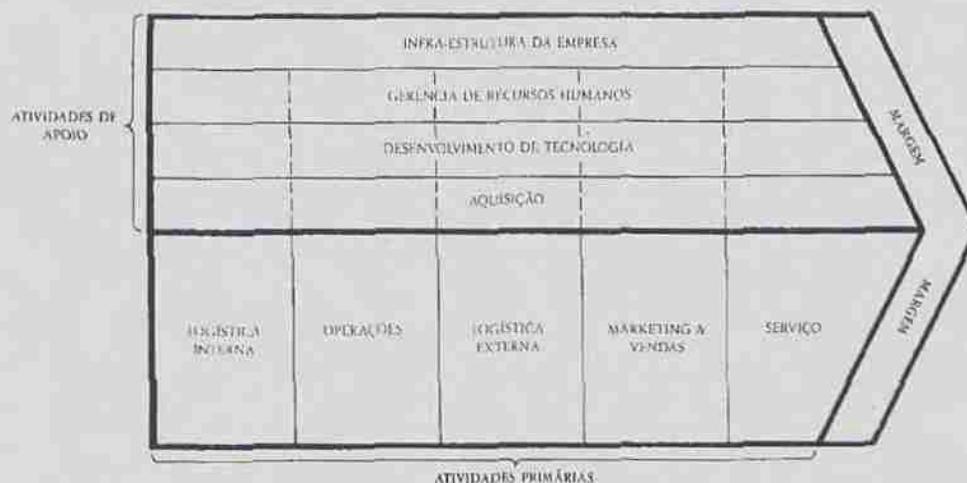


Figura 5 – Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Porter (1992)

As atividades primárias estão envolvidas no fluxo de produtos até o cliente, já as atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. As margens indicam que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e às demais atividades de suporte. A exceção é a infraestrutura, que se aplica a toda a organização, em vez de qualquer de suas partes.

5 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO

A escola de configuração "difere de todas as outras em um aspecto fundamental: ela oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 222).

De fato, a escola de configuração assume os aspectos positivos e negativos de cada escola e afirma que, cada uma, ao seu tempo (de acordo com o estágio em que se encontra uma organização e o meio em que está inserida) fornece as melhores concepções estratégicas.

Para compreender o que isto quer dizer é necessário entender os dois lados principais desta escola: configuração e transformação. "Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 222).

Com isto, o autor quer dizer que, cada organização assume determinada configuração (estado de ser) em um dado momento. Esta configuração deverá responder às exigências internas e, também, do ambiente em que a organização está inserida. Ao longo do tempo, para responder às demandas internas, externas e para a manutenção da própria sobrevivência da organização, urge a necessidade de transformar a configuração da mesma. Para Mintzberg *et al.* (2000) a transformação é o processo de geração de estratégia, em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que tecnicamente, estratégia é sobre mudança (transformação) e não sobre continuidade. Os autores ainda complementam apontando que administrar estratégia hoje em dia, frequentemente, é administrar mudanças.

Antes do aprofundamento nos aspectos propostos por este estudo é necessário apontar algumas considerações de Mintzberg *et al.* (2000) acerca da escola de configuração: a disciplina-base desta escola é a História (enquanto campo de estudo); o processo básico para o processo de geração de estratégias é intuitivo, episódico e seqüenciado e o processo de mudança é ocasional e revolucionário, podendo ocorrer, algumas vezes, de forma incremental.

5.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional é definida por Mintzberg (1995, p.10) como "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas". Desta forma, o autor propõe que as estruturas das organizações são compostas por seis partes que se inter-relacionam de maneiras distintas para formarem seis tipos de estrutura idealizados, que, se não existem na realidade se aproximam bastante do que se encontra nas organizações.

5.1.1 Componentes da estrutura

Como um dos autores proeminentes da escola de configuração, Mintzberg *et al.* (2006), propõe que os seis elementos da estrutura das organizações são: essência operacional (núcleo operacional), ápice estratégico (cúpula estratégica), linha intermediária, tecnoestrutura e staff de suporte (assessoria de apoio), conforme apresentado abaixo na Figura 6.

"O núcleo operacional da organização engloba aqueles participantes – os operadores – que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços" (MINTZBERG, 1995, p. 20).

De acordo com Freitas (2002), este componente da estrutura é o responsável por assegurar e transformar as entradas em saídas, portanto pelos resultados da organização.

Mintzberg (1995) ainda aponta que, o núcleo operacional, ou essência operacional, é o componente que mais leva a efeito a padronização, mas salienta que esta padronização varia em virtude do trabalho que é feito. "Assim, montadores nas fábricas de automóveis e professores em universidades são ambos operadores, porém o trabalho dos primeiros é de longe mais padronizado que o dos últimos" (MINTZBERG, 1995, p. 21).

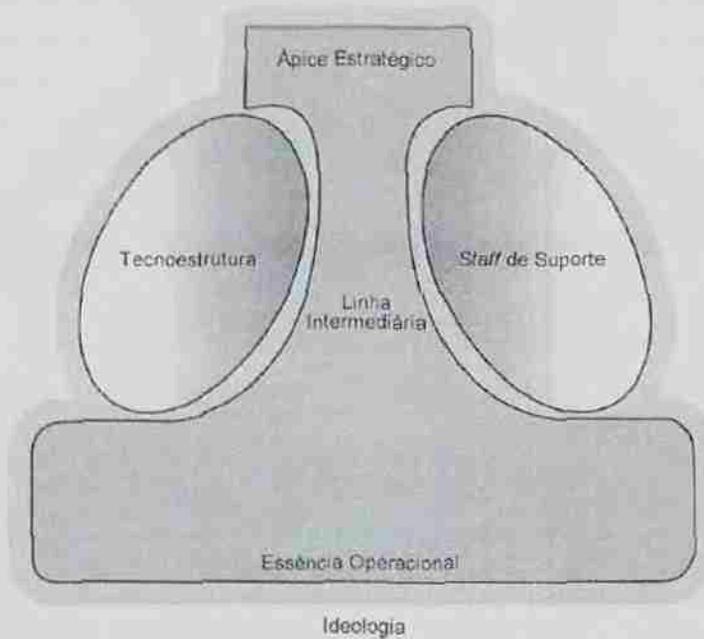


Figura 6: As seis partes básicas da organização

Fonte: Mintzberg (1995)

Na extremidade superior da organização, encontra-se a cúpula estratégica. "A Cúpula Estratégia tem a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente, de maneira a satisfazer as exigências daqueles que de uma forma ou de outra exercem poder ou controle sobre a organização, o Governo, por exemplo" (FREITAS, 2002, p. 57-58).

É nesta parte da estrutura que se encontra o principal executivo da organização e administradores de alto nível, que, segundo Mintzberg (1995), possuem responsabilidades globais sobre a organização. O autor ainda aponta que as pessoas que se encontram ali, estão em cargos com total responsabilidade pela organização. "A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização" (MINTZBERG, 1995, p. 21).

Entre as duas extremidades, localiza-se a linha intermediária. Ligando a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Os gerentes da linha intermediária realizam tarefas como cuidar dos distúrbios que surgem na essência operacional,

apoiar os fluxos verticais de comunicação na organização, e também, intervém no fluxo decisório. "Esse interlocutor também intervém no processo decisório, por isso ele deve manter contatos para interligação com os outros administradores, analistas, assessores de apoio cujo trabalho é interdependente com o de sua própria unidade" (FREITAS, 2002, p. 58).

"As organizações necessitam dessa cadeia completa de gerentes de linha intermediária na proporção direta de seu porte e no quanto se apóiam na coordenação pela supervisão direta" (MINTZBERG, 1995, p.22).

Ou seja, à medida que cresce a complexidade das atividades e o tamanho da organização, maior a necessidade de uma linha intermediária entre os operadores e os administradores do alto escalão.

"Quando a organização se torna ainda mais complexa, geralmente ela precisa de outro grupo de pessoas, que podemos chamar de analistas" (MINTZBERG, *et al.*, 2006, p. 185).

Esses analistas formam a tecnoestrutura e "são aqueles que delineiam e planejam para que o trabalho dos outros se torne mais eficaz" (FREITAS, 2002, p. 58).

Para Mintzberg (1995), esses analistas não estão dentro do fluxo de trabalho operacional, porém, eles podem planejar e alterar, ou ainda treinar os indivíduos que o fazem, porém não executam por si próprios. É importante salientar que a tecnoestrutura é responsável por certas formas de padronização na organização, como, para utilizar um exemplo do próprio Mintzberg (1995), a programação da produção.

O quinto componente da estrutura é a assessoria de apoio, ou staff de suporte. Mintzberg (1995) aponta que ao se observar qualquer organização contemporânea de grande porte, pode-se identificar numerosas unidades especializadas com o intuito de dar apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, como uma livraria, editora, departamento de segurança ou seção de folha de pagamento em uma universidade.

"Algumas dessas unidades operam independente do núcleo operacional e pode (sic) se encontrar em vários níveis da hierarquia dependendo do serviço e a quem se destina" (FREITAS, 2002, p. 58-59).

Por fim, como último elemento da estrutura existe a ideologia. "A ideologia engloba as tradições e as crenças de uma organização que a diferenciam de outras

organizações e infundem uma certa vida ao esqueleto da estrutura" (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 185).

Mintzberg *et al.* (2006) ainda complementa que a ideologia tem o sentido de forte cultura e está presente em qualquer organização ativa.

Dessa forma, temos as seis partes básicas da estrutura de uma organização. Estes componentes da estrutura se inter-relacionam de diversas formas como, por exemplo: em algumas organizações, a linha intermediária é proeminente, enquanto em outras, ela quase não existe; analogamente pode-se apontar a tecnoestrutura, que pode se destacar em algumas estruturas e inexistir em outras. Estas combinações moldam, segundo Mintzberg *et al.* (2006), as estruturas em seis modelos, que serão abordados a seguir.

5.1.2 As seis configurações

As maneiras como os atributos da estrutura se encaixam formam as seis configurações de estruturas de organizações propostas por Mintzberg *et al.* (2006), que podem ser observadas abaixo, na Figura 5. Nota-se que na figura aparecem sete e não seis estruturas. Esta inconsistência é causada pela configuração da organização política, que, segundo Mintzberg *et al.* (2006), pode assumir diversas formas e, assim como a configuração missionária, é menos comum.

Sobre a estrutura simples, ou organização empreendedora, Mintzberg (1995, p. 158) afirma que

é caracterizada pelo que ela não é – ou seja, elaboração. Basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

As Seis Configurações

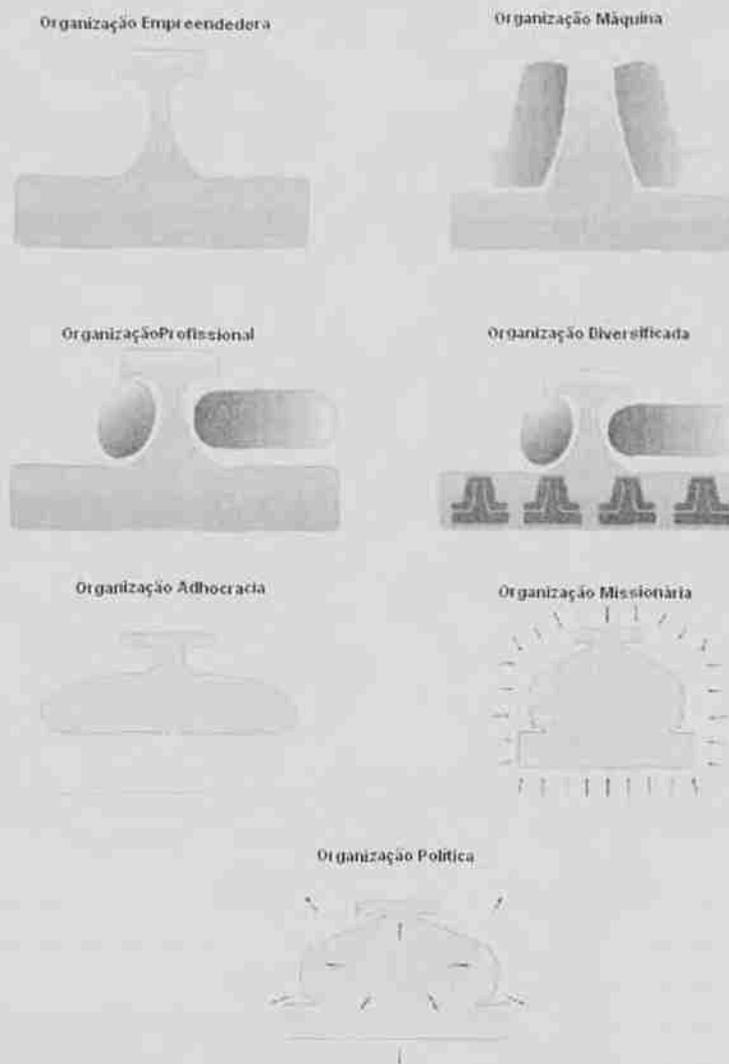


Figura 7 – Configuração de estrutura e poder

Fonte: Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal (2006)

Como o próprio nome indica e se observa na Figura 7, possui uma estrutura simples, informal, flexível e, de acordo com Freitas (2002), as organizações que adotam este tipo de estrutura são geralmente pequenas e jovens. Mintzberg *et al.* (2000) alertam, porém, que organizações maiores, em tempos de crise podem assumir a forma de liderança desta estrutura.

A estrutura básica da organização como máquina, ou burocracia mecanizada revela o alto nível de especialização e padronização. Para Mintzberg *et al.* (2000, p. 225) ela "opera como uma máquina altamente programada e bem lubrificada". Os autores ainda afirmam que este tipo de estrutura tende a ser encontrada em organizações que operam em indústrias estáveis e maduras com produção em massa, como nas áreas automotivas.

Para Freitas (2002, p. 59), nestas estruturas, "os analistas delineiam a padronização enfatizando a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades numa clara hierarquização de cima para baixo tendo o controle como obsessão". Mintzberg (1995) complementa este raciocínio afirmando que este tipo de burocracia é avessa ao conflito e seus sistemas de controle são encarregados de contê-los, dessa forma, são feitas tentativas para eliminar todas as incertezas; para que a "máquina" opere suavemente e sem interrupções. Freitas (2002) ainda acrescenta que as estratégias formuladas por este tipo de organização são formuladas pela cúpula com ênfase para o planejamento e para a ação.

O terceiro modelo de estrutura organizacional é profissional, onde domina o *profissionalismo*, ou seja os especialistas. Neste modelo, a organização "entrega grande parte de seu poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações – por exemplo, médicos em hospital, ou pesquisadores em um laboratório" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 226).

O ambiente destas organizações é estável e complexo ao mesmo tempo e "a coordenação apóia-se na padronização de habilidades e conhecimentos em que o trabalho é altamente especializado" (FREITAS, 2002, p.60).

A organização profissional, como pode ser observado na Figura 5, possui uma estrutura achatada com uma linha hierárquica estreita, uma pequena tecnoestrutura e uma equipe de apoio bastante desenvolvida.

A estrutura que emerge desta configuração é altamente descentralizada, todavia, pelo fato de o trabalho ser bastante padronizado, os profissionais (médicos, cientistas) podem trabalhar de maneira autônoma e a coordenação é alcançada pelo que eles esperam uns dos outros enquanto especialistas.

A organização diversificada corresponde a um conjunto de entidades relativamente independentes unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Esta configuração difere das outras no que se refere às dimensões do ambiente. "Nesta configuração a organização opera melhor em ambientes que não sejam nem muito

complexos nem dinâmicos levando em consideração a diversidade de mercados e de produtos" (FREITAS, 2002, p. 60).

Este tipo de estrutura "é formado por um conjunto de entidades quase autônomas, acoplados por meio de uma estrutura central administrativa" (MINTZBERG, 1995, p. 213). O autor acrescenta que esta é a forma mais amplamente utilizada no setor privado da economia industrial. Como exemplo de estrutura divisionalizada pode-se apontar a General Electric, uma das maiores corporações mundiais, amplamente diversificada com divisões que fabricam desde eletrodomésticos a turbinas de aviões passando pela prestação de serviços financeiros.

É interessante observar que cada divisão da organização diversificada possui sua estrutura própria, para lidar com sua situação particular. Mintzberg *et al.* (2000) cita como exemplo uma universidade com múltiplos campi, cada um deles é autônomo e auto-sustentável em relação aos demais.

Organizações que precisam de constantes, profundas e complexas inovações exigem uma estrutura similar à adhocracia. Conforme Mintzberg (2000), indústrias como a aeroespacial e cinematográfica, requerem projetos que juntam peritos de diferentes especialidades em equipes efetivas, que possam coordenar pelo ajuste mútuo, auxiliadas por comitês permanentes ou forças tarefa.

De maneira geral, esses peritos são agrupados em unidades funcionais, mas designados em equipes de projetos baseados em mercados para realizarem seu trabalho. De acordo com Mintzberg *et al.* (2006), a essas equipes é delegado poder sobre vários tipos de decisões. Desta forma, a estrutura torna-se descentralizada nas dimensões vertical e horizontal e a distinção entre o ápice estratégico e o resto da estrutura fica nebulosa.

Para Mintzberg (1995), uma das condições *sine qua non* para a existência de uma adhocracia é a juventude. Segundo o autor, este tipo de organização é difícil de ser mantida por longos períodos. Ao longo do tempo, "todos os tipos de força conduzem a adhocracia para se burocratizar na proporção que envelhece" (MINTZBERG, 1995, 268).

A ideologia domina a organização missionária. Quando isto acontece, "seus membros são encorajados a se reunir, e por isso tende a haver uma disposição frouxa de tarefas, pouca especialização e também redução de várias formas de

diferenciação encontradas nas outras configurações" (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 198). As linhas que dividem o ápice estratégico do resto da equipe praticamente inexistem, o mesmo ocorre em relação aos outros componentes da estrutura.

E a chave para assegurar isso é a sua socialização, efetuada através do parâmetro da doutrinação. Assim que um novo membro tenha sido doutrinado e se identificado com as crenças em comum, poderá receber considerável liberdade para tomar decisões.

"Essa configuração é construída em torno de uma missão: mudar a sociedade ou os membros da organização. Ela é assim, uma forma de burocracia alicerçada em uma liderança carismática" (FREITAS, 2002, p. 61). Desta forma pode-se concluir que os principais exemplos desta configuração sejam algumas ordens religiosas e alguns clubes, todavia, Mintzberg *et al.* (2000) indica que algumas organizações japonesas, e até mesmo outras ocidentais, organizadas em torno de culturas fortes, possuem traços da estrutura missionária.

Por fim, a configuração da organização política, que ocorre quando uma organização não tem uma parte dominante, nenhum mecanismo de coordenação e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização. De acordo com Mintzberg (2006) esta estrutura se caracteriza pelo que ela não tem e seu comportamento típico é a separação de suas partes diferentes, como pode ser observado na Figura 5.

Mintzberg (2001, apud FREITAS, 2002, p. 45) "alerta que não é possível definir os objetivos organizacionais em termos puramente estruturais. Ele alerta que a estrutura formal descreve apenas a anatomia básica da organização. As empresas precisam também se preocupar com a fisiologia organizacional que, segundo ele, significa reconhecer os sistemas e relacionamentos que permitem que a informação flua através da organização".

As organizações, todavia, não são estáticas. Tanto os componentes internos, conforme descritos anteriormente, como o ambiente em que a organização se encontra, além das relações interpessoais, ensejam mutações evolutivas ou adaptativas. O modo como se dão essas mudanças é componente fundamental, para a escola de configuração, em seu modelo estratégico.

5.2 MUDANÇA

Existem dois lados principais na escola de configuração: o estado (configuração) e a mudança (transformação). "Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se o processo de saltar de um estado para outro" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 222).

O enfoque especial dado por esta escola para as mudanças organizacionais indica a importância da compreensão da estratégia como um processo de transformação. "Tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade" (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 151).

O item anterior deste capítulo tratava de estrutura, que nesta escola passou a ser chamada de configuração. Mintzberg *et al.* (2006) afirmaram que se as organizações podem ser descritas como configurações, as mudanças devem então ser descritas como transformações drásticas – o salto de uma condição para outra.

Em *Strategy and Structure* de 1962, Alfred Chandler afirma que sua pesquisa mostrou que nos últimos anos (considerando como últimos anos um período anterior à 1962) o que podemos chamar de organização multidivisional – que se assemelha à configuração da organização diversificada proposta por Mintzberg (1995) – foi geralmente adotado por empresas industriais americanas que exercem as mais diferentes atividades econômicas.

Para a escola de configuração, a adoção deste novo estado, agora como organização diversificada, ocorre por meio de uma transformação (mudança). Para utilizar as palavras dos autores do *Safári de Estratégia*, o que ocorreu com as empresas industriais americanas foi o salto de um estado a outro.

"Administrar mudança estratégica geralmente é muito mais difícil do que possa parecer inicialmente. A necessidade de reorientação ocorre muito raramente e, quando ocorre, significa sair de um domínio familiar para um domínio não tão bem definido". (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 151) E neste novo ambiente, muitas das regras antigas já não se aplicam mais, tornando esse um dos momentos mais difíceis da vida de um gerente.

O processo de mudança da escola de configuração tem suas bases em um estudo realizado por Pettigrew na ICI, empresa química do Reino Unido, entre 1969

e 1986, no qual, chegou às seguintes conclusões apontadas por Mintzberg *et al.* (2000, p. 235-236):

- a) A mudança não ocorreu como um processo incremental contínuo;
- b) O padrão de mudança foi para a ocorrência de eras radicais de mudança a intervalos periódicos. Dos três períodos de altos níveis de atividade de mudança, dois, aqueles entre 1960 e 1964 e entre 1980 e 1986, poderiam ser chamados de revolucionários pois apresentaram grandes mudanças ideológicas, estruturais e de estratégias de negócios. Os períodos entre esses pacotes de mudanças foram ocasiões para implementação e estabilização de mudanças, e eras de aprendizado organizacional, quando eram preparadas justificativas ideológicas para a fase revolucionária seguinte;
- c) Cada um desses três períodos de altos níveis de atividades de mudança estava associado a recessões econômicas mundiais, com seus efeitos associados sobre o desempenho relativo da ICI nos negócios. Em outras palavras, a ICI efetuou mudanças substanciais somente quando estava em sérias dificuldades econômicas. Entretanto, uma faceta crítica desses períodos de mudanças também eram as estratégias ativas dos executivos para construir um clima para mudanças em torno das dificuldades de desempenho;
- d) Os períodos revolucionários de mudança também estavam ligados a mudanças em liderança e poder na ICI;
- e) Finalmente, dentro das eras de mudanças revolucionárias havia poucas evidências para corroborar a máxima de Chandler de que a estrutura acompanha a estratégia. Em vez disso, o padrão de mudanças na ICI era uma complexa mistura de ajustes em crenças básicas dos responsáveis por decisões na cúpula, seguidos por mudanças na estrutura, em sistemas e recompensas, com as mudanças na estratégia de negócios emergindo e sendo implementadas mais lentamente, depois que aquelas mudanças haviam sido legitimadas e implementadas.

Estas idéias vão ao encontro da visão quântica das mudanças. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), Miller e Friesen (1980b, 1982a, 1984) descreveram as

mudanças em organizações como *quantum*. Este tipo de mudança, a mudança quântica, vai direto ao âmago da escola de configuração e significa a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo. O que contrasta com a mudança gradativa.

Para Mintzberg *et al.* (2006), a organização procura saltar para uma nova estabilidade para restabelecer, o mais rápido possível, uma postura integrada entre um novo conjunto de estratégias e estruturas e a cultura – em outras palavras, uma nova configuração.

A escola de configuração, todavia, não ignora as mudanças estratégicas emergentes, apresentadas anteriormente na escola do aprendizado. Conforme observam Mintzberg *et al.* (2000), a teoria quântica das mudanças sugere que as novas estratégias são reprimidas durante algum tempo na organização, até o momento em que uma revolução estratégica torne-se necessária. “Então, em vez de ter de desenvolver novas estratégias a partir da estaca zero ou copiá-las dos concorrentes, a organização pode encontrar sua nova direção deliberada dentro de seus próprios padrões emergentes” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 231).

Mintzberg *et al.* (2000) propõem um modelo que coloca a mudança em perspectiva chamado Cubo da Mudança, ilustrado na Figura 8. As faces do cubo mostram as duas principais dimensões da mudança: estratégia e organização. Olhando para cima e para baixo no cubo, vemos que estratégia e organização podem variar entre o altamente conceitual ou abstrato e o concreto ou tangível. Na dimensão da estratégia, a visão é a mais conceitual, como é a cultura na dimensão da organização.

Ao descer por esta face do cubo, na direção do mais concreto, pode-se mudar, nos dois lados, as posições estratégicas e a estrutura da organização, em seguida os programas e sistemas e por fim, produtos e pessoas. Para Mintzberg *et al.* (2000), as coisas mais amplas e mais abstratas que se pode mudar em uma organização são visão e cultura, enquanto que as mais concretas e específicas são produtos e pessoas.

Esta configuração do cubo aponta que uma organização pode mudar facilmente um único produto, ou indivíduo, mas, à medida que se sobe por esta face do cubo, as mudanças vão se tornando mais complexas. Mintzberg *et al.* (2000), ainda afirmam que não há sentido em mudar estruturas se não alterarem os sistemas, da mesma maneira que não é prudente mudar de visão e permanecer sob a mesma posição. Ou seja, para realizar uma mudança mais conceitual, é

necessário mudar também os fatores mais concretos abaixo. Por exemplo, se uma organização muda a cultura, a estrutura, os sistemas e as pessoas também devem mudar.

A outra perspectiva do cubo trata da variação entre o formal e o informal. A Figura 8 deixa claro que as mudanças podem variar do mais explícito e formal (face da frente), ao mais implícito e informal (parte de trás do cubo). “Por exemplo, uma mudança estratégica pode ser mais deliberada (formal) ou mais emergente (informal), ao passo que as pessoas podem ser mudadas formalmente através da educação ou informalmente através de treinamento e percepção” (MINTZBERG *et al.* 2000, p. 240).



Figura 8 – O cubo da mudança
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000)

O entendimento do comportamento das mudanças organizacionais juntamente com a compreensão das estruturas sobre as quais elas operam formam a base do conceito de estratégia para a escola de configuração, como pode ser observado a seguir.

5.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A escola de configuração possui uma maneira muito particular de estabelecer seu conceito de estratégia. Como ponto de partida, é preciso entender que, para esta corrente de pensamento, a estratégia provém da configuração (estado em que uma organização se encontra), do ambiente em que está inserida e da transformação (mudança) exigida pela relação organização-ambiente. Para Mintzberg *et al.* (2000, p. 224)

a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar este processo de ruptura sem destruir a organização.

Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade. Os autores ainda complementam apontando que administrar estratégia hoje em dia, frequentemente, é administrar mudanças.

Mintzberg e Quinn (2001, p.20) definem estratégia como sendo "o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes".

Para uma estratégia ser considerada bem-sucedida, Mintzberg *et al.* (2000) apresentam três elementos essenciais que devem estar contidos na estratégia em questão:

- a) metas ou objetivos mais importantes a serem atingidos;
- b) diretrizes mais significativas, orientando ou limitando ações; e

c) principais planos de ação, através dos quais devem ser atingidas as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Portanto, o conceito de configuração estratégica reflete a congruência das relações entre ambiente, estrutura, e as mudanças organizacionais, em torno da estratégia, já que para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) efetivamente, a estratégia focaliza as mudanças no ambiente organizacional e não a continuidade, ou ainda, a geração de estratégia é um processo com base no qual a organização salta de um estado para outro, sendo a transformação, uma consequência inevitável da configuração.

6 CONCLUSÃO

As guerras, desde a antiguidade, representavam grandes empreitadas militares onde cada parte envolvida estava em defesa de seus interesses. Os objetivos poderiam variar desde a conquista de novos territórios à luta pela sobrevivência, passando pela ocupação de áreas importantes e ações meramente políticas. Um fato, porém, é certo, todos galgavam à vitória. Assim, a estratégia adotada pelos generais para a consecução desses objetivos poderia significar a diferença entre a glória e o fracasso.

No mundo corporativo, a situação não é diferente. A complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas exige destas a capacidade de lidar com os diversos fatores que influenciam o crescimento, a sobrevivência ou a queda. A estratégia, afinal tornou-se um fator capital e a compreensão dos seus principais componentes e de seu significado é de fundamental importância para executivos e empreendedores.

Dada esta conjuntura, este estudo se propôs a contextualizar historicamente e conceituar a estratégia como pano de fundo para a posterior análise das escolas de Posicionamento e de Configuração sob a ótica de três fatores: estrutura e organização, mudança e conceito de estratégia.

Conforme apresentado no terceiro capítulo deste trabalho, embora não haja consenso entre os autores, a estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos, das metas e da forma como uma organização se relaciona com o meio envolvente. A estratégia está inserida no planejamento proposto por uma organização, bem como no padrão das suas atividades e no estabelecimento de uma posição diante da indústria.

Haja vista a diversidade de visões acerca deste campo do conhecimento, a classificação destas correntes em dez escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel se faz pertinente, uma vez que proporciona a compreensão das diversas faces de um mesmo objeto de estudo. A escolha destas duas escolas, a de Posicionamento e a de Configuração, para este estudo se mostrou muito salutar, uma vez que, por se contraporem em alguns aspectos, elas acabam por se complementar.

A apreciação de estrutura e organização para as escolas de posicionamento e configuração torna nítida uma divergência principal acerca deste foco de análise. Enquanto a escola de Posicionamento despende grandes esforços na definição da estrutura industrial, a escola de Configuração se prende mais ao entendimento da estrutura da organização.

Para a escola de posicionamento, a análise estrutural da indústria é o início do processo de estabelecimento de uma estratégia. Para esta escola a estrutura da indústria em que uma organização está inserida precede a estratégia, que precede a estrutura organizacional. Dessa forma, as cinco forças competitivas atuam de diferentes maneiras em cada indústria, incidindo em maior ou menor grau de intensidade formando as peculiaridades inerentes a cada setor industrial.

Por outro lado, a escola de configuração faz o caminho inverso: busca a compreensão das partes internas da organização, as maneiras como elas se relacionam para formar as diferentes estruturas dos diversos tipos de organização. O ponto de partida é a identificação das seis partes que compõem uma organização. A partir daí são definidos seis modelos de estrutura organizacional. Esses modelos se aproximam da realidade e servem como base para o entendimento da anatomia básica das organizações.

Ao segundo fator analisado, a mudança, é dada especial atenção pela escola de configuração. O processo de mudança, para esta escola, pode ser melhor compreendido como o salto, de uma organização, de um estado para outro. Os estados são compostos pela estrutura da organização e os demais fatores decorrentes dela. Esta é a visão quântica das mudanças.

Outra grande contribuição desta escola, para o entendimento das mudanças como fator estratégico, é a idéia de que, para uma organização realizar uma mudança mais conceitual, ela precisa modificar, também, sua base. Isto quer dizer que, para que uma empresa mude em termos culturais, é preciso modificar tudo o mais que estiver abaixo, como a estrutura, os processos, os sistemas e as pessoas.

Para a escola de posicionamento, as mudanças decorrem de posicionamento estratégico. O modo de uma organização se posicionar em uma indústria é capaz de torná-la mais ou menos atrativa. Assim, as mudanças estruturais são conseqüências da escolha da melhor estratégia.

Os conceitos de estratégia que se podem extrair de cada uma dessas duas escolas não são exatamente divergentes. A escola de configuração afirma que a

estratégia trata de transformação, não de continuidade. A relação estrutura-mudança é o cerne deste pensamento. Daí decorre também a afirmação de que a escola de configuração agrupa as demais escolas do pensamento estratégico. Esse agrupamento se dá, pois, para os seguidores da escola de configuração, as organizações passam por estágios de transformação de um estado estrutural para outro. Para cada um desses estágios o viés de uma ou outra escola se torna mais, ou menos, relevante. Ou seja, cada visão de estratégia, ao seu tempo, contribui para a formação estratégica das organizações.

Por outro lado, a escola de posicionamento apresenta como ponto central da estratégia a posição que determinada organização estabelece face à estrutura da indústria. Para esta escola, existem opções limitadas para uma organização se posicionar diante do meio. A organização que souber se posicionar da forma mais adequada obterá vantagem competitiva diante das concorrentes. Neste sentido, surgiu uma série de ferramentas, principalmente as provenientes das chamadas *butiques da estratégia*, que visam auxiliar as organizações na escolha da melhor posição estratégica.

A contraposição destes três focos de análise das escolas de configuração e posicionamento deixa claro que a aplicabilidade da concepção de estratégia da primeira escola é mais ampla que a da segunda. Enquanto a escola de posicionamento focaliza as grandes empresas, os principais *players* em uma indústria, a escola de configuração abrange desde a organização empreendedora, de estrutura simples à mais complexa organização diversificada.

A escola de posicionamento afirma que uma organização deve posicionar-se em determinada indústria e que este posicionamento poderá tornar essa indústria mais ou menos atrativa. As grandes empresas, desta forma, têm mais chances de, ao estabelecerem suas posições, modificar a indústria, pois suas ações têm mais impacto no mercado como um todo. O resultado disto pode-se observar na busca de grandes empresas de consultoria em propor modelos que auxiliem este tipo de organização a se posicionarem de forma a obter os melhores resultados.

Já a escola de configuração considera as pequenas organizações, as menos complexas e até mesmo as grandes corporações com suas posições diante das indústrias em que competem. Para esta escola as organizações, em diferentes configurações, devem implementar ações estratégicas de maneiras distintas.

Sob este aspecto, o presente estudo recomenda que sejam elaborados trabalhos mais aprofundados acerca do inter-relacionamento entre as escolas de Posicionamento e de Configuração e que sejam analisados outros pontos além daqueles aqui abordados. As estruturas de poder em uma organização, por exemplo, podem servir como prisma para a observação das características das abordagens de cada escola.

Outro fator que merece maior atenção é o entendimento de como as mudanças que vêm ocorrendo na chamada Era da Informação afetam as estratégias das organizações e, desta forma, identificar como estas estão se preparando para o próximo salto quântico.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; McDonnell, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Ora (dêreis) ouvir estrelas: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, jan/abr. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-jan.pdf>. Acesso em 25 abr. 2007.

BOWER, Joseph L.; GILBERT, Clark G. Como decisões cotidianas de gerentes sustentam – ou destoem – a estratégia da empresa. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, v. 85, n. 2, p. 43-49, fev. 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto alegre: Bookman, 2006.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

FREITAS, Ieda Maria A Chaves. **Configurações estratégicas em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2002.

GREENWAL, Bruce C. N.; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, set, 2001a. Disponível em: < http://www.uniplac.net/mestradoadministracao/artigos/l1_02.pdf>. Acesso em 26 abr. 2007.

NICOLAU, Isabel. Perspectivas de análise estratégica: escolha e determinismo na construção de vantagens competitivas. **INDEG/ISCTE**, out., 2001b. Disponível em: http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/05-01_Isabel_Nicolau.pdf>. Acesso em 10 jun. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes:** como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, Amélia (coord) ... [et al.]. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2 ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.