

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Processo de Administração Estratégica:  
Estudo de Caso das Empresas de  
Consultoria BCG e Strategos**

**Marco Cesar Monguzzi**

FLORIANÓPOLIS

2003

**PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DE  
CONSULTORIA BCG E STRATEGOS**

**Marco Cesar Monguzzi**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

---

Prof. Edson P. Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

---

Prof. Edvaldo Santana, Dr. (Orientador)

---

Pedro Paulo Brandão Bramont, Dr.

---

Paulo Roberto Cavalcante de Sousa, Dr.

“Tudo que a teoria pode oferecer ao artista ou ao soldado são pontos de referência e padrões de avaliação (...) não tem a proposta de dizer-lhe como agir mas sim desenvolver sua capacidade de julgamento”.

Von Clausewitz

Dedico este trabalho a mem3ria de minha m3e,  
fonte inesgot3vel de amor e inspira33o.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo foi conduzido a partir de um processo iterativo, portanto, o produto final que segue foi significativamente influenciado pelas pessoas que participaram do trabalho. Esta experiência foi muito valiosa para autor que expressa, minimamente neste espaço, sua gratidão para com as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o estudo. Dentre elas:

- Ao meu orientador Professor Doutor Edvaldo Alves Santana;
- Aos professores: Doutor Adalberto A. Fischmann, PhD e Cristiano José de Castro Cunha, Dr. rer. pol.;
- Às instituições e aos executivos: The Boston Consulting Group, Strategos, e; Fernando de Barros Barreto, Pedro do Carmo Costa e Walter G. Piacsek Jr.;
- Aos membros da banca examinadora da defesa de dissertação: professores Doutores Pedro Paulo Brandão Bramont e Paulo Roberto Cavalcante de Sousa;
- Às amigas Angélica Bernt, Neila C. Viana da Cunha e Myuki Hirai;
- Aos executivos e às instituições: Carlos Pedranzini, Wilson Niels Jensen e Marcel Cecci — Accenture, e; William Jones — McKinsey;
- À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo e à Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas;
- Aos familiares, amigos e parceiros de trabalho pela compreensão.

# SUMÁRIO

<b>Resumo..</b> .....	<b>01</b>
<b>Abstract ...</b> .....	<b>02</b>
<b>Capítulo 1 Introdução</b> .....	<b>03</b>
1.1 Situação Problema .....	05
1.2 Objetivo ... .....	06
1.2.1 <i>Objetivos Específicos</i> .. .....	06
1.3 Relevância do Estudo .....	07
1.4 Motivação para o Estudo .....	08
1.5 Estrutura do Trabalho ... .....	09
<b>Capítulo 2 Fundamentos Básicos da Administração Estratégica</b> . .....	<b>10</b>
2.1 A Administração Estratégica, o Planejamento Estratégico (PE) e o Processo de Administração Estratégica (PAE).....	10
2.1.1 O Processo de Administração Estratégica (PAE) . .....	13
2.1.1.1 <i>Conceito</i> .....	13
2.1.1.2 <i>Características do PAE</i> .....	14
2.1.2 Dicotomia entre Planejamento e Processo de Administração Estratégica ....	19
2.1.3 As Variáveis Não-Centrais do Planejamento Estratégico .....	21
2.1.3.1 <i>Idéia — O Embrião da Estratégia: Como é Gerada?</i> .....	23
2.1.3.2 <i>Comprometimento da Equipe: Uma Condição para o Sucesso da Estratégia</i> . .....	24
2.1.3.3 <i>A Inércia do Planejamento Diante do Dinâmica do Mercado</i> ..26	
2.2 Correntes De Pensamento Da Estratégia Empresarial . .....	30
2.2.1 Abordagem de Hart : Evolução Histórica da Estratégia Empresarial .....	31
2.2.2 Abordagem de Mintzberg : As Escolas de Formação de Estratégias .....	34
2.2.3 Hart e Mintzberg - Uma Análise Comparativa .....	38
2.3 As Tipologias e o PAE Baseado em Modelos Múltiplos .....	40
2.3.1 Tipologia das Organizações e dos PAE's .....	40
2.3.1.1 <i>Segundo os Papéis da Diretoria e dos Membros da Organização</i> ....	40
2.3.1.2 <i>Segundo a Visão de Harmonização dos Elementos da Organização</i> 44	
2.3.1.3 <i>Considerações Comparativas sobre as Tipologias</i> .....	48
2.3.2 Modelos Múltiplos, Aspectos Conflitantes e Performance .....	52
2.4 Considerações Finais.....	56

<b>Capítulo 3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>58</b>
3.1	<i>Design</i> do Estudo	58
3.2	Premissas Direcionadoras da Pesquisa (Pressupostos de Trabalho)	60
3.3	Coleta, Tratamento e Análise dos Dados	61
3.3.1	Coleta	61
3.3.2	Seleção dos Casos	63
3.3.3	Análise dos Dados	65
<b>Capítulo 4</b>	<b>Análise de Resultados: Estudo de Multicasos</b>	<b>66</b>
4.1	O Caso The Boston Consulting Group (BCG)	66
4.1.1	Perfil dos Entrevistados	66
4.1.2	BCG: Apresentação e Método de Trabalho	68
4.1.3	O BCG e as Variáveis Não-Centrais do PE	74
	4.1.3.1 <i>Como a Idéia que Origina a Estratégia é Gerada</i>	74
	4.1.3.2 <i>Comprometimento da Equipe</i>	78
	4.1.3.3 <i>Impacto da Dinâmica do Mercado</i>	82
	4.1.4 <i>Considerações Adicionais</i>	86
4.2	O Caso Strategos	89
4.2.1	Perfil do Entrevistado	89
4.2.2	Strategos: Apresentação e Método de Trabalho	90
4.2.3	A Strategos e as Variáveis Não-Centrais do PE	94
	4.2.3.1 <i>Como a Idéia que Origina a Estratégia é Gerada</i>	94
	4.2.3.2 <i>Comprometimento da Equipe</i>	99
	4.2.3.3 <i>Impacto da Dinâmica do Mercado</i>	102
	4.2.4 <i>Considerações Adicionais</i>	105
<b>Capítulo 5</b>	<b>Conclusões e Recomendações</b>	<b>107</b>
5.1	Uma Panorâmica dos Resultados da Pesquisa junto às Consultorias	107
5.1.1	A Dicotomia Conteúdo – Processo	109
5.1.2	Os Modelos Múltiplos	110
5.1.3	As Relações Paradoxais	111
5.1.4	Considerações Adicionais	115
5.2	Limitações da Pesquisa	116
5.3	Sugestões para Futuras Pesquisas no PAE	117
<b>6</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>120</b>
	Anexo - Roteiro das Entrevistas	135

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Sub-Capítulos da Administração Estratégica.....	11
Figura 02: Bases Disciplinares que Suportam as Pesquisas do Conteúdo e do Processo Estratégico.....	12
Figura 03: Pentagrama Integrador das Forças e Organizações .....	53
Figura 04: Método de Estudo De Caso .....	58
Figura 05: Lógica do Estudo de Caso .....	65
Figura 06: Esquema Simplificado do Trabalho Analítico do BCG .....	73
Figura 07: Equipe Strategos e suas Especialidades .....	90
Figura 08: Serviços da Strategos .....	92
Figura 09: <i>Framework</i> Strategos de Estratégia e Inovação .....	93
Figura 10: Configurações x Dimensões da Variável "Idéias" .....	112
Figura 11: Configurações x Dimensões da Variável "Dinâmica" .....	113
Figura 12: Configurações x Dimensões da Variável "Comprometimento" .....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Práticas BCG no Tratamento da Variável "Idéia" .....	77
Gráfico 02: Práticas BCG no Tratamento da Variável "Comprometimento" .....	81
Gráfico 03: Práticas BCG no Tratamento da Variável "Dinâmica" .....	85
Gráfico 04: Práticas BCG no Tratamento das Variáveis Não-Centrais do PE .....	87
Gráfico 05: Práticas Strategos no Tratamento da Variável "Idéia" .....	98
Gráfico 06: Práticas Strategos no Tratamento da Variável " Comprometimento " .....	101
Gráfico 07: Práticas Strategos no Tratamento da Variável " Dinâmica " .....	104
Gráfico 08: Práticas Strategos no Tratamento das Variáveis Não-Centrais do PE .....	106



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Comparativo Pesquisa do Processo Estratégico x Pesquisa do Conteúdo Estratégico.....	12
Quadro 02: Um Modelo Integrativo para o Processo de Construção Estratégica .....	41
Quadro 03: Configurações e as Variáveis Não-Centrais do PE .....	49
Quadro 04: Considerações Teóricas sobre as Configurações e as Variáveis Não-Centrais do PE .....	50
Quadro 05: As Práticas do BCG Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Idéia .....	76
Quadro 06: As Práticas do BCG Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Comprometimento .....	80
Quadro 07: As Práticas do BCG Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Dinâmica .....	83
Quadro 08: As Práticas da Strategos Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Idéia .....	96
Quadro 09: As Práticas da Strategos Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Comprometimento.....	101
Quadro 10: As Práticas da Strategos Comparadas às Visões Teóricas das Configurações no Tratamento da Variável Dinâmica.....	104

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se abordagens teóricas sobre o processo de administração estratégica (PAE) estavam presentes nas práticas de duas empresas de consultoria reconhecidas, BCG e Strategos. O tratamento e a importância dedicados à três variáveis — geração da idéia, comprometimento da equipe e dinâmica do mercado — foram confrontadas com os diferentes modelos de PAE, identificados a partir da revisão da teoria. Estes confrontos nortearam as análises, remetendo às considerações sobre premissas da pesquisa: relevância da dicotomia planejamento-implantação, emprego de modelos múltiplos e, relações paradoxais na condução das estratégias. A pesquisa demonstrou-se relevante em face da necessidade de convergência entre a academia e a prática empresarial, particularmente neste setor onde a base de conhecimento empírico é ampla, assim como em virtude das dificuldades apontadas na condução dos problemas estratégicos. Os resultados da pesquisa, obtidos numa abordagem predominantemente qualitativa e tratados a partir da lógica de experimentos múltiplos, indicaram que: apesar das consultorias apresentarem *mudus operandi* distintos entre si, ambas empregam práticas que extrapolam a abordagem tradicional do planejamento visando atender às necessidades colocadas pelas três variáveis. Além disso, foi possível contemplar que: (a) estas empresas privilegiam a relação “estratégia — performance” em detrimento da dicotomia “planejamento — implantação”; (b) o emprego de modelos múltiplos é comum, e; (c) há necessidade de se conduzir relações paradoxais, cuja correta manipulação pode potencializar os resultados da estratégia.

## ABSTRACT

This research's objective is to verify if the theoretical approaches to the strategy process were internalized in the practices of two recognized consulting companies — BCG and Strategos. The importance and the treatment of three variables — insight generation, commitment of employees and market dynamic — were compared with different types of strategy processes identified in theory. These comparisons structured the analysis, which conducted to the final considerations about the research's premises: lack of relevance in the planning-implementation dichotomy, need of mixing multiple models in the strategy-making process and necessity of conciliation of the paradoxical practices. The study is relevant because it promotes convergence between academy and business practices (particularity in this segment where empirical knowledge is huge) and due to the focus on the difficulties identified in strategic planning. The research was conducted in a qualitative approach and the results obtained were threatened from a multiple experiment logical. In spite of the fact that each consulting company owns a particular *modus operandi*, both practices go far beyond the traditional planning vision, aiming at the three variables. The research also indicates: (a) the consulting companies concern about the relation "strategy-performance" instead of the dichotomy "planning-implementation"; (b) the practice of multiple models is common, and; (c) the manipulation of paradoxes is essential, which appropriated conduction could provide better outputs for strategies.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este estudo aborda o processo de administração estratégica (PAE). Entende-se por PAE não o processo analítico tradicional de formulação de estratégias – área do planejamento estratégico, mas sim o processo que envolve o fomento de idéias pela organização, a definição dos diferentes papéis da direção e dos membros da organização e o desenho das variadas configurações organizacionais e seus processos decisórios, entre outros.

A motivação inicial para o trabalho surgiu da vivência em projetos relacionados à planos estratégicos e da constatação das dificuldades práticas em concretizá-los. As causas que influenciavam os casos de insucesso e a própria eficácia da metodologia do planejamento estratégico (PE) despertavam curiosidade.

A curiosidade foi ampliada com o início da revisão de literatura que demonstrou uma parcela de autores destacando as limitações do planejamento estratégico (PE), principalmente a partir dos anos 1990, caracterizando a necessidade de uma nova forma de tratar a problemática na administração estratégica de empresas. Alguns dos problemas identificados, por exemplo, foram o excesso de controles, a falta de flexibilidade e de capacidade de renovação.

A literatura também trazia diferentes faces e abordagens da problemática, com um amplo escopo que caminha mais para um apanhado de visões distintas do que para um pensamento convergente. A organização destas diferentes abordagens foi obtida através do cruzamento das revisões das correntes de pensamento em estratégia empresarial desenvolvidas por dois autores – Mintzberg e Hart – e de suas tipologias organizacionais (ou configurações) e os respectivos PAE's.

Para trazer orientação para a pesquisa elegeu-se três variáveis que foram apontadas na literatura como deficiências do PE e, verificou-se o tratamento dedicado por cada uma das configurações a estas variáveis. As seis configurações apresentam formas particulares de tratar as variáveis: uma é mais voltada a determinado aspecto enquanto outra apresenta vantagens sobre as demais em outro aspecto, uma é mais voltada ao conteúdo estratégico e outra é mais voltada ao processo. Nenhuma configuração é apontada como melhor configuração, existem situações que favorecem a presença de uma configuração em detrimento de outras e vice-versa.

Entretanto, estas constatações remetiam a outros elementos que se demonstraram críticos no PAE, situando-se na fronteira dos campos teórico e prático: a relevância da dicotomia entre conteúdo e processo estratégico, o emprego de modelos múltiplos e a necessidade de conduzir abordagens paradoxas.

Uma das principais necessidades à pesquisa do PAE é a busca por resultados práticos (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992, p. 9). Assim, pretendeu-se identificar as aplicações práticas das abordagens teóricas na visão de duas empresas de consultoria especializadas no tema — que muito provavelmente têm elevado grau de relação com a evolução do tema.

O encerramento do trabalho sugere que, para uma melhor compreensão da atividade de gestão estratégica há necessidade de quebra da dicotomia entre conteúdo e processo. Sugere também que, devido a sua complexidade e seus muitos paradoxos, o PAE só poderá ser adequadamente abordado a partir de uma visão holística e diferenciada, onde a relação causa-efeito nem sempre será clara, exigindo um pensamento onde sempre esteja presente a imprevisibilidade, a incompletude e a iteração.

Vale ainda enfatizar que este estudo pretende somar a sua contribuição à administração estratégica de empresas, porém não através da desvalorização das qualidades reais do PE. Como tudo que sofre evolução, identificou-se algumas limitações do PE. É como entende MORIN (1996) quando cita que a refutabilidade permanente da teoria científica é o traço decisivo que a coloca em oposição aos dogmas ideológicos ou religiosos que são irrefutáveis no sistema de pensamento do crente.

## 1.1 Situação Problema

O PE empresarial alcançou maior expressão no final dos anos 1980. Durante a década de 1990, com a sua popularização, ocorreram muitos casos de insucesso e, conseqüentemente, o PE passou a ter sua eficácia questionada. As críticas envolviam, por exemplo, o excesso de controles e a falta de comprometimento da equipe que geralmente não participava da confecção do plano e pouca flexibilidade.

Ainda na década de 1990 surgiram abordagens indicando novas formas de se conduzir o planejamento. Ênfase maior foi direcionada à dinâmica e às interações com o mercado em detrimento da rigidez do planejamento.

Parecia evidenciar-se o desalinhamento do PE em relação às necessidades da administração estratégica. Uma atividade pontual com características exclusivamente analíticas e decisões lógicas passava a dividir atenções com o fomento de idéias nos diferentes níveis da empresa, com o experimento de protótipos no mercado, com a harmonia e a motivação do grupo, com os contra-movimentos dos competidores e com a capacidade de adequação da organização (PETERS E WATERMAN, 1986, p. 300; MINTZBERG et al., 1998, p. 114; ZACCARELLI, 2000, p. 18).

Mas se a metodologia do PE apresenta limitações para responder as necessidades da administração estratégica, como os gestores deverão conduzir estas questões? As metodologia(s) e procedimento(s) alternativo(s) devem substituir ou ser conduzidos paralelamente ao PE? O que realmente é aplicável na prática? O que está e o que não está sendo aplicado pelas empresas de consultoria? Como deve ser abordada a problemática uma vez que seu escopo adquiriu uma amplitude bem maior?

## **1.2 Objetivo**

Verificar se a abordagem teórica de PAE está presente nas práticas de duas empresas de consultoria reconhecidas no mercado nacional e internacional.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

1. Contextualizar o PAE, identificando suas diferentes abordagens e dimensões, em confronto com a visão do PE.
2. Explorar na literatura as seguintes variáveis não-centrais do PE: (a) Como a idéia que origina a estratégia é gerada; (b) Comprometimento da equipe, e; (c) Impacto da dinâmica do mercado.
3. Apontar elementos do PAE que ilustrem alguns de seus pontos críticos: (a) Relevância (ou não) da dicotomia entre conteúdo e processo; (b) Emprego de modelos múltiplos, e; (c) Necessidade de conduzir abordagens paradoxas.
4. Constatar o tratamento e a importância dada às variáveis não-centrais do PE em duas empresas de consultoria.
5. Tecer considerações sobre os três elementos críticos do PAE (com base nos resultados do objetivo específico 4).

### 1.3 Relevância do Estudo

A pesquisa demonstrou-se relevante em função da:

- evolução do PE para a administração estratégica e, conseqüentemente, pela necessidade de maiores pesquisas na área para a consolidação de conceitos. As informações obtidas no estudo poderão auxiliar no desenvolvimento de uma teoria mais adequada às necessidades da estratégia empresarial.
- pouca ou inexpressiva integração da universidade com as empresas de consultoria em estratégia no Brasil. Duas grandes fontes geradoras de conhecimento na gestão de negócios que podem potencializar os resultados da pesquisa a partir de uma maior aproximação.
- alerta que o trabalho traz aos gestores de negócio sobre como é necessário considerar a estratégia a partir de uma visão mais abrangente, um processo expandido, para que se possa atingir sucesso. As sugestões que seguem neste trabalho podem auxiliar aos gestores compreender melhor as causas dos problemas e, assim, aumentar as chances de sucesso nas investidas estratégicas.



## 1.4 Motivação para o Estudo

A participação em projetos relacionados à planos de negócio e seus desdobramentos vinham despertando uma crescente curiosidade sobre os prováveis motivos que impediam, nos casos de insucesso, suas realizações. A constatação de que projetos cuidadosamente elaborados em alguns casos assumiam caminhos diferentes e mais tortuosos que aqueles vislumbrados, demonstrava-se como um aspecto chave na gestão de empresas. As questões relacionadas à eficácia dos métodos de planejamento e às prováveis causas dos insucessos despertavam cada vez mais meu interesse.

A exploração da teoria demonstrou uma corrente de autores que abordava o tema sobre óticas diferenciadas, envolvendo elementos e abordagens distintas àquela do planejamento estratégico que era alvo de críticas. Seria, então, a transição da abordagem do PE para o surgimento de abordagens substitutivas? Ou seria somente o caso de abordagens teóricas com pouca aplicação prática? Ou algo entre estes extremos? A importância destas questões era ainda potencializada pela falta de um escopo comum e de convergência no trato da problemática entre as abordagens alternativas.

O intuito passou a ser a verificação do emprego desta ou daquela abordagem no campo prático, particularmente junto ao grupo de grandes consultorias especializadas que teve, em grande parte, seu surgimento e evolução vinculados ao planejamento estratégico. Estariam estas companhias mantendo seus fundamentos históricos ou teria havido uma evolução de suas práticas para alguma das abordagens teóricas identificadas? O que seria e o que não seria exequível no entendimento destas organizações? Como seriam conduzidas as questões antagônicas entre as abordagens? O que já está realmente incorporado a rotina de trabalho?

A inquietude sobre o tema e o conseqüente desenrolar do estudo permitiu uma melhor compreensão destas dúvidas pessoais. Não menos motivador foi o desejo de contribuir para a evolução da pesquisa em Gestão de Negócios.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

### **CAPITULO 2: FUNDAMENTOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

- Contextualiza o PAE, abordando os conceitos apresentados por autores de destaque e a sua distinção em relação ao PE. Além disso, descreve a sua natureza.
- Focaliza três das variáveis não-centrais do PE que caracterizam o campo de atuação do PAE.
- Descreve as correntes de pensamento em estratégia empresarial e suas representações operacionais, caracterizadas como tipologias ou modelos de PAE's.
- Efetua o cruzamento das tipologias com as variáveis não-centrais do PE, destacando-se o tratamento que cada modelo dedica a estas variáveis.
- Caracteriza a existência de modelos múltiplos (híbridos) e apresenta as premissas orientadoras da pesquisa: dicotomia, modelos múltiplos e os paradoxos

### **CAPITULO 3: METODOLOGIA**

- Descreve detalhes deste estudo de caso exploratório, composto por duas empresas, seus respectivos perfis e o motivos que motivaram a escolha. Também é apresentada a estrutura lógica da pesquisa, as fontes de informação, os meios pelos quais se objetivou aumentar a validade da construção do trabalho, seu *design*, e os métodos de coleta, tratamento e análise dos dados.

### **CAPITULO 4: ANÁLISE DE RESULTADOS: ESTUDO DE MULTICASOS**

- Descreve os resultados de cada caso individualmente, identificando os perfis dos entrevistados, o histórico das empresas de consultoria, suas filosofias, seus *modus operandi*, metodologias, além do tratamento dispensado às variáveis não-centrais do PE.

### **CAPITULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

- Compara os resultados da pesquisa à teoria, apresentando considerações sobre as premissas da pesquisa.
- Apresenta sugestões para as futuras pesquisas sobre o PAE.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **2.1 A Administração Estratégica, o Planejamento Estratégico (PE) e o Processo de Administração Estratégica (PAE)**

A amplitude da administração estratégica e as direções da pesquisa sobre o tema são objetos de polemica. No entendimento de PORTER (1996), se estratégia for estendida e incluir empregados e arranjos organizacionais, ela se tornará virtualmente tudo que a empresa faz ou consiste. Isto não é apenas complicado, mas torna menos clara a relação causal da cadeia que flui do ambiente para a posição competitiva, atividades e habilidades dos empregados da organização.

MINTZBERG & LAMPEL (1999) rebatem questionando: por que estratégia não pode ser tudo que a empresa faz ou consiste, e, por que deve haver uma cadeia de causalidade? Complementam, ainda, que Porter não só rejeita o aprendizado estratégico como também põe em questão sua própria existência.

Numa definição clássica do tema vem de (CHANDLER, 1962) estratégia consiste na determinação dos objetivos de longo prazo de um empreendimento, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir estes objetivos.

Quase duas décadas mais tarde ANDREWS (1980) apresenta uma definição mais abrangente do tema:

“Estratégia corporativa é o padrão das decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propostas ou objetivos, produz os principais procedimentos e planos para atingir a estes objetivos, e define a amplitude de negócios que a empresa deve possuir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômica e não econômica que ela pretende oferecer aos proprietários, empregados, clientes e comunidades...” (ANDREWS, 1980, *apud* MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 51).

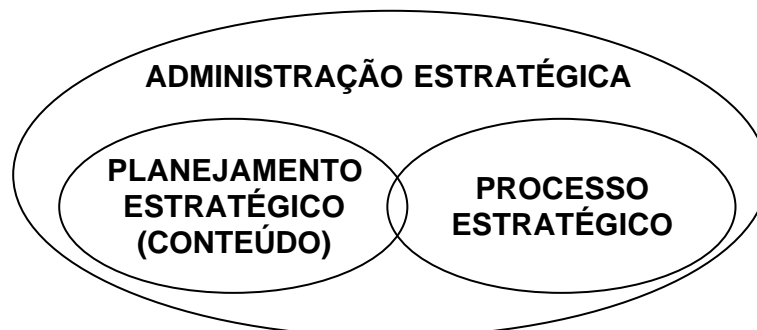
PETERS e WATERMAN (1986) apresentaram um entendimento para a solução dos problemas empresariais numa ótica expandida:

“Qualquer tratamento inteligente da questão da organização deve abranger e tratar como interdependentes pelo menos sete variáveis<sup>1</sup>: estrutura, estratégia, pessoal, estilo administrativo, sistemas e procedimentos, conceitos orientadores e valores comuns (isto é a cultura) e as forças e habilidades corporativas atualmente existentes e esperadas”. (PETERS e WATERMAN, 1986, p.10)

A amplitude da administração estratégica e suas diferentes abordagens podem gerar confusão. Para abordar o problema de forma adequada é recomendável, inicialmente, alinhar o emprego dos termos administração estratégica (AE), planejamento estratégico (PE) e processo de administração estratégica (PAE).

CHAKRAVARTHY e DOZ (1992) trazem uma caracterização bastante adequada, citando que conteúdo e processo estratégico são dois capítulos da administração estratégica que estão interessados em melhorar a performance da firma, mas que enfatizam diferentes aspectos dos problemas enfrentados pela gerência geral. A pesquisa do processo estratégico pode ser diferenciada da pesquisa do conteúdo estratégico ao menos em três aspectos: foco, base disciplinar e metodologia.

**FIGURA 01:  
SUB-CAPÍTULOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**



Fonte: Adaptado de Chakravarthy e Doz (1992)

<sup>1</sup> Esta abordagem foi esquematizada em um *framework* e ficou conhecida como os 7S da McKinsey (*Structure, Strategy, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills*). (Peters e Waterman, 1995, p.12).

**QUADRO 01: COMPARATIVO PESQUISA DO PROCESSO ESTRATÉGICO X PESQUISA DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO**

	<b>CONTEÚDO</b>	<b>PROCESSO</b>
<b>FOCO</b>	No escopo da firma <sup>2</sup> e nas formas de competir nos mercados individuais <sup>3</sup> . Preocupa-se mais com o posicionamento da firma em comparação com o ambiente. Mais recentemente no acesso da firma aos recursos e sua influência na performance.	Como a firma atinge e mantém suas posições através de ações deliberadas ou de tentativa e erro.
<b>BASE DISCIPLINAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Economia organizacional, macro e micro economia.</li> <li>♦ Premissas no processo decisório: base racional.</li> <li>♦ Unidade de análise: interface entre a firma e o ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Multidisciplinar (veja FIGURA 02).</li> <li>♦ Premissas no processo decisório: vão além de uma base racional.</li> <li>♦ Unidade de análise: interações comportamentais de indivíduos, grupos e unidades na organização e entre organizações.</li> </ul>
<b>METODOLOGIA</b>	Pode ser feito a partir informações secundárias.	Métodos diretos detalhados longitudinais como pesquisas com questionários, estudos de tema e pesquisa de ação.

Fonte: Baseado em CHAKRAVARTHY e DOZ (1992).

A FIGURA 02 destaca as bases disciplinares da pesquisa do PAE e do PE.

**FIGURA 02:  
BASES DISCIPLINARES QUE SUPORTAM AS PESQUISAS DO CONTEÚDO E DO PROCESSO ESTRATÉGICO**

Contexto de Ambiente	Macro-economia Micro-economia	Política Econômica Sociologia	Ciência da Política Teologia
Unidade de Análise	<b>CONTEÚDO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROCESSO ESTRATÉGICO</b>	
	Economia Organizacional	Administração e Planejamento Economia Institucional Teoria da Organização	Psicologia Social
	Indivíduo	Ciência da Decisão	Teoria da decisão Política organizacional
	<i>Racional</i>	<i>Bounded Rational</i>	<i>Extra Rational</i>

Premissas a respeito da Tomada de Decisão

Fonte: Chakravarthy e Doz (1992)

2 Combinação de mercados onde a firma compete.  
3 Envolvendo nível de negócios, estratégias competitivas.

## **2.1.1 O Processo de Administração Estratégica (PAE)**

### **2.1.1.1 Conceito**

No entendimento de PETTIGREW (1992), o gerenciamento estratégico é o processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com a renovação e o crescimento organizacional, e mais particularmente, com o desenvolvimento e emprego da estratégia que guia as operações da organização.

Para HAMEL e PRAHALAD (1989, *apud* MINTZBERG *et al.*, 1998), o PAE inclui focar a atenção da organização na essência da vitória; motivar a equipe através da comunicação do valor do objetivo, deixar espaço para contribuições individuais e do grupo, sustentar o entusiasmo disponibilizando novas definições operacionais conforme as circunstâncias mudam, e empregar a intenção estratégica para orientar a alocação de recursos.

CHAKRAVARTHY e DOZ (1992) argumentam que a pesquisa do PAE foca em como a gerência geral pode continuamente influenciar a qualidade da posição estratégica da firma, empregando processos de decisão e sistemas administrativos adequados. Sistemas administrativos contemplam a estrutura organizacional, planejamento, controle, incentivos, gestão de recursos humanos e sistemas de valor da firma. A pesquisa do PAE preocupa-se com o fato de como as estratégias são formadas na organização, validadas e então implementadas com eficiência. Além disso, estratégias devem mudar para permanecer em contato com novas oportunidades/ameaças do ambiente, inclusive com as mudanças nas próprias competências e intenções estratégicas da empresa.

Na abordagem de QUINN e VOYER (1994, *apud* MINTZBERG *et al.*, 1998), em um artigo publicado originalmente em 1978, o PAE de mudança na maioria das organizações bem geridas raramente se baseia nos sistemas analíticos racionais apresentados na literatura. Em seu lugar o PAE de mudança é tipicamente fragmentado, evolucionário e intuitivo. A estratégia evolui conforme as decisões internas e os eventos externos fluem conjuntamente para criar um novo, amplo e compartilhado consenso para ação.

### **2.1.1.2 Características do PAE**

Segundo MINTZBERG (1994), o planejamento estratégico, pela sua própria natureza, busca orientar esforços e recursos para atingir um determinado objetivo, traz foco, orientação e convergência nas ações. O dilema, entretanto, é que na administração estratégica há necessidade de se conciliar as forças de estabilidade e mudança, ou seja, a dúvida entre direcionar esforços para um determinado plano ou priorizar as atenções em outra oportunidade que surge é praticamente uma constante.

Oportunidades ou caminhos alternativos, muitas vezes, demandam tempo para serem avaliados. Isto pode ocorrer, por exemplo, porque se faz necessário que fatores externos relacionados se definam: um padrão de tecnologia, a aceitação de um novo produto, uma nova regulamentação governamental. Assim, além das fases de estabilidade as organizações também enfrentam fases de instabilidade e indefinição.

MILLER e FRIESEN (1984 *apud* MINTZBERG ET AL., 1998) sugerem que as organizações resolvem estas forças opostas atendendo primeiro a uma força e depois a outra. Estabilidade e mudança são períodos definidos e distintos e as organizações se adaptam empregando diferentes modos de comportamento — esta é a base da teoria quântica de mudança estratégica.

Segundo esta teoria a maioria das organizações se favorece nos períodos de estabilidade, explorando estratégias que já possui e não através de mudanças estratégicas. Busca melhoria contínua, eficiência, empregando competências em caminhos definidos. Isto permanece acontecendo até o momento que, em função das mudanças do ambiente, esta orientação deixa de ser a mais adequada. Surge a revolução e a organização precisa rapidamente alterar os padrões preestabelecidos até encontrar uma nova postura, mais adequada (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 117).

No caso de períodos de instabilidade ou durante revoluções os questionamentos são mais válidos do que decisões. Nestes casos o planejamento não parece ser a ferramenta mais adequada. Compreender que estas fases integram o PAE, embora nem sempre sejam facilmente identificadas pelos gestores, é um passo importante para melhor conduzir o processo de mudança.

Uma das definições do dicionário Aurélio (Ferreira, 2001) sobre processo — ato de proceder, de ir por diante; seguimento, curso, marcha — abre espaço para outra consideração relevante na compreensão do PAE. Trata-se de uma atividade contínua, ininterrupta e que, portanto, não deve ser encarada somente como um procedimento que ocorre às vésperas do final do ano contábil.

Nesta dinâmica o PAE passa a permear a organização. Não é um processo com início e fim claramente definido, na realidade podem ocorrer diferentes processos concomitantemente, em diferentes estágios, departamentos e com intensidades variadas. Daí surge a idéia de que o PAE não precisa ser formal, onde estratégias são formuladas, deliberadas e depois implementadas. O PAE também pode ser emergente.

No artigo *Crafting Strategy*, MINTZBERG *et al.* (1998) narra o episódio em que um homem de vendas visita um cliente, mas como o produto não está muito bom, ambos discutem sobre as modificações necessárias. O vendedor retorna ao seu escritório e promove as mudanças. Depois de mais duas ou três rodadas, finalmente obtém a melhoria desejada. Um novo produto surge, o qual eventualmente abre um novo mercado — a organização acaba de mudar seu curso estratégico. Neste caso, uma idéia levou a outra até formar um novo padrão. A ação direcionou o pensamento e a estratégia emergiu.

Assim estratégias surgem sem intenções claras, as ações simplesmente convergem em padrões — estratégias emergentes. Podem se tornar deliberadas, é claro, se estes padrões forem reconhecidos e então legitimados pela direção da empresa. Mas isto ocorre depois do fato. O autor argumenta ainda que boas estratégias podem surgir nos locais mais estranhos e podem se desenvolver através dos mais inesperados meios. — *grass-roots strategy-making*. Estratégias crescem como mato em um jardim, elas nascem em toda parte, em qualquer local em que haja pessoas com capacidade de aprender e houver recursos que suportem a capacidade.

Outra definição de processo do dicionário Aurélio — “maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica” — pode induzir a idéia de programa, de procedimento ou de um roteiro. Na realidade muitos autores apresentam modelos cuja idéia fundamental é baseada num modelo seqüencial rígido.



VAN DE VEN (1992) argumenta que o modelo seqüencial de desenvolvimento é tipicamente inadequado para lidar com as complexidades das diversas frentes da estratégia. Isto porque assume uma ordem predeterminada e invariável das fases de desenvolvimento entre unidades organizacionais, seguem uma obrigatoriamente após a outra. Existem inúmeras outras formas de progressão que são úteis para refletir e observar processos de desenvolvimento.

Para exemplificar sua argumentação VAN DE VEN (1992) se baseia no trabalho dos psicólogos especializados em desenvolvimento infantil, VAN DEN DAELE (1969; 1974 *apud* VAN DE VEN, 1992) e FLAVELL (1972 *apud* VAN DE VEN, 1992). Estes autores propuseram uma tipologia de progressões que podem descrever padrões temporais nas seqüências de eventos:

Progressão unitária  $\Rightarrow$  é o caso de uma seqüência do tipo U para V para W, onde U, V e W representam qualitativamente diferentes padrões, estágios ou fases de atividades ou comportamentos. Cada fase pode conter qualquer número de sub-fases, porém sempre ocorrem numa progressão ordenada. Se a progressão não apresenta mais do que uma atividade ao longo do tempo é uma progressão unitária simples.

Progressões múltiplas  $\Rightarrow$  neste modelo os processos de desenvolvimento podem fluir através de mais de um caminho. Três formas de progressões múltiplas entre seqüências de eventos são: paralelas, divergentes e convergentes. Qualquer progressão com mais de uma fase ocorrendo no tempo é uma progressão múltipla.

Progressões cumulativas (em modelos unitários ou múltiplos)  $\Rightarrow$  elementos de eventos ou fases passadas são adicionados e auxiliam a formar eventos subseqüentes, podendo ser um acúmulo completo ou parcial. Progressões cumulativas podem ser aditivas, substitutivas ou modificativas.

Progressões conjuntivas (em modelos unitários, múltiplos ou cumulativos) ⇒ onde eventos têm relação de causa, a evolução de um evento impacta na do outro. O que é relacionado num instante pode não ser visto como relacionado em outro, assim é difícil de estabelecer causalidade clara entre eventos. Progressões conjuntivas podem ser probabilística (quando há interseção nas trajetórias dos eventos), inclusivas (quando resultados dos eventos preliminares são incorporados nos subseqüentes) e mediadores (quando um elemento representa uma espécie de ponte (meio) para um subseqüente).

Progressões recorrentes (modelos unitários, múltiplos, cumulativos ou conjuntivos) ⇒ são seqüências de eventos, incluindo os modelos acima descritos, que podem se repetir.

A complexidade dos ambientes interno e externo e a elevada quantidade de elementos que compõe os problemas de administração estratégica indicam que o PAE emprega padrões de todos os tipos de progressões apresentados e não apenas da progressão unitária. Abordar o PAE como um roteiro com fases predefinidas e invariáveis é uma simplificação que pode induzir a erros graves na gestão de empresas.

Por fim, o PAE não se restringe somente às atividades relacionadas a implantação de um plano preestabelecido. BEINHOCKER e KAPLAN (2002) destacam que o processo estratégico possui dois principais objetivos: 1. Preparar mentes — bastante análogo ao processo tradicional porém com um diálogo mais franco e 2. Incrementar a criatividade nas estratégias.

Os autores argumentam que a criatividade pode ser estimulada através de projetos paralelos à estratégia principal, verdadeiros experimentos cujo objetivo seria testar hipóteses futuras construídas ao redor das competências da empresa — *down-up strategies*. Outra forma de estímulo a criatividade é o debate aberto com a organização para encorajar novas perspectivas sobre temas que possam influenciar a organização — *up-down strategies*. Estas atividades têm muito pouco a ver com a implementação de um plano, pelo contrário, são processos que precedem a elaboração de um plano.

No estudo do PAE podemos contemplar que:

1. Compreende fases de estabilidade (onde o PE é eficaz) e instabilidade (onde as alternativas estratégicas amadurecem), embora estas fases nem sempre sejam facilmente identificadas;
2. PAE não se limita a um procedimento que pode ser efetuado no final do ano conjuntamente com o plano orçamentário, é uma atividade incremental e contínua;
3. Além de deliberado (que envolve fases distintas de planejamento e implantação) o PAE pode ser emergente — surgindo de forma não planejada, inusitada — e, portanto, neste último caso, não se trata de um processo formal;
4. Não é um roteiro onde as fases seguem uma seqüência predeterminada ou uma progressão unitária, pode apresentar diferentes padrões de evolução no tempo: múltiplo, cumulativo, conjuntivo e recorrente.
5. Não se limita somente à implantação, como uma etapa que sucede o plano. Envolve atividades que antecedem a confecção de planos, assim como pode acontecer sem a presença de planos.

### **2.1.2 Dicotomia entre Planejamento e Processo de Administração Estratégica**

Segundo SCHENDEL (1992), o vínculo entre estratégia e performance é o ponto alto do problema. Uma boa estratégia deve ser criada ou imaginada, ser capaz de ganhar posições vencedoras e de ser executada pela organização. O desafio consiste em empregar o processo administrativo para formar boas estratégias e desenvolver os processos necessários para utilizar a estratégia na condução da firma. O PAE, entretanto, não se sustenta por si só, pois outro ponto chave é a proposição e o reconhecimento de uma posição estratégica vencedora *ex-ante* — domínio do conteúdo estratégico. Assim os dois permanecem inseparáveis.

Conteúdo estratégico pode especificar boas posições ou características destas posições, como atingi-las é outra coisa e talvez uma questão mais complexa. O conhecimento sobre como atingir posições depende primeiramente do vínculo entre como atingir a posição com as características da posição (o que). Se este vínculo é necessário, então a dicotomia de conteúdo e processo induz a um mal-entendido, sem propósito na vida prática e na pesquisa. Apenas para propostas pedagógicas a dicotomia faz sentido (SCHENDEL, 1992, p. 3).

MINTZBERG (1987) sugere que muito do que ouvimos a respeito de estratégias não realizadas quase sempre estão em linha com a afirmação que a implementação falhou. A gerência não foi rigorosa, controles se perderam, as pessoas não estavam comprometidas. Outros direcionam o problema para a formulação e entendem que os estrategistas não foram suficientemente espertos. Muitas das alegações são verdadeiras, entretanto, a causa do problema está em um nível acima, na distinção que é feita entre formulação e implementação, na premissa comum que o pensamento deve ser independente e preceder a ação. Muitas vezes seria melhor permitir que as estratégias se desenvolvessem gradualmente através de ações e experiências.

PETTIGREW (1992) argumenta que tem sido comum na área de administração estratégica distinguir a pesquisa do PAE daquela mais estabelecida e mais volumosa que é a pesquisa do conteúdo estratégico. Por um tempo a distinção tem sido útil, pois tem permitido o desenvolvimento da tradição do processo na área. Entretanto, agora fica claro que os elementos da tradição de conteúdo pedem por questões mais dinâmicas e partes da tradição do processo estão mais explicitamente vinculando temas das análises no tempo do conteúdo estratégico.

A separação entre conteúdo e processo é apenas uma categorização, uma forma de interpretar o fenômeno que objetiva facilitar a compreensão do tema. Na realidade são partes de uma mesma problemática e são intimamente vinculados, não devendo ser separados.

Entretanto, conforme sugere a leitura da FIGURA 02 o PAE pode abordar virtualmente tudo. Neste caso o perigo do tema perder sua identidade é significativo, a menos que seja possível formar um entendimento sobre algumas questões fundamentais (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1991 *apud* CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992, p. 6). Esta pesquisa buscou foco na sua abordagem enfatizando algumas variáveis apontadas como problemáticas na prática do PE.

### **2.1.3 As Variáveis Não-Centrais do Planejamento Estratégico**

Talvez o entendimento mais popular sobre estratégia empresarial esteja atrelado ao processo tradicional do PE. Embora hajam inúmeras versões deste roteiro, este pode ser bem sistematizado através da visão de GLUECK e JAUCH (ZACCARELLI, 2000, p. 222):

Roteiro Tradicional do PE:

- Definir objetivos da empresa
- Levantar as ameaças e oportunidades do ambiente externo
- Identificar as vantagens competitivas internas
- Pensar em alternativas de plano estratégico
- Escolher o plano estratégico
- Alocar recursos e adaptar a organização
- Definir políticas e administração
- Avaliar resultados e a estratégia

Estas atividades são de grande importância para a estratégia, porém, a abordagem do processo na forma de roteiro ou como um problema de ordem puramente analítica e determinista parece ser insuficiente.

“Talvez o defeito mais importante dessa visão estreita da racionalidade não resida no fato de ela ser errada em si mesma, mas de ter dado origem a um desequilíbrio dramático na maneira como pensamos sobre a administração. Harold Leavitt, da Universidade de Stanford, explica com perfeição esse ponto. Em sua concepção, o processo administrativo se apresenta como um fluxo com interação de três variáveis: o desbravamento (a descoberta de novos caminhos), a tomada de decisão e a implementação ou execução. O problema do modelo racionalista está, justamente, em que só considera o elemento intermediário, a tomada de decisão” (PETERS e WATERMAN, 1986, p. 61).

Mas como se caracterizam na realidade estes outros elementos? Qual é a importância destes elementos na evolução da organização? Este capítulo expõe algumas das necessidades da administração estratégica que extrapolaram os limites do planejamento (ao menos na sua forma tradicional). Como já destacado, o objetivo aqui não contribuir para o já extenso grupo de críticos do PE, mas simplesmente ilustrar que a performance da firma pode ser melhorada se concentrarmos as atenções na própria evolução da organização, empregando o planejamento como um meio no lugar de atividade independente e soberana.

O livro *The Rise and Fall of Strategic Plan* de Henry Mintzberg foi escolhido como referência para identificar variáveis que merecem atenção e que não pertencem ao foco principal do planejamento.

Três dessas variáveis — intimamente vinculadas ao planejamento, têm grande relevância, embora fiquem relegados a um segundo plano na abordagem tradicional — estão descritas nos sub-capítulos seguintes<sup>4</sup>:

- 2.1.3.1 Idéia — O Embrião da Estratégia: Como é Gerada?
- 2.1.3.2 Comprometimento da Equipe: Uma Condição para o Sucesso da Estratégia
- 2.1.3.3 A Inércia do Planejamento Diante do Dinamismo do Mercado

---

<sup>4</sup> Para efeito de simplificação, no decorrer do texto, as referências às variáveis serão feitas simplesmente por palavras chave: idéia, comprometimento e dinâmica.

### 2.1.3.1 *Idéia* <sup>3/4</sup> *O Embrião da Estratégia: Como é Gerada?*

MINTZBERG (1994) aborda este tema com uma outra roupagem, qual seja, como uma das três funções dos planejadores — descobrir estratégias. Trata-se de um entendimento pouco tradicional na literatura do planejamento, uma tarefa que tem pouco a ver com planejar ou com planos. Trata-se de interpretar padrões que se formam na organização e encorajar o pensamento estratégico pela empresa para suplementar as idéias e estratégias da gerência sênior. É uma tarefa que precede o planejamento tradicional.

Embora no processo de planejamento haja espaço para a criatividade, como no caso da fase de pensar em alternativas de plano estratégico, não se pode afirmar que este seja um processo rico em criatividade. Para TAYLOR (1997) o planejamento como um processo burocrático não produz um pensamento inovador. Geralmente planos são simplesmente uma extensão do negócio como ele é.

Isto talvez ocorra porque, conforme argumenta CSIKSZENTMIHALYI (1996), especialista de destaque em criatividade: “o pensamento criativo não pode ser forçado”. Isolar-se do mundo e prontificar-se a criar algo novo pode não ser algo muito produtivo, por duas razões:

Primeiro, um novo atributo para o produto ou a identificação de uma necessidade não atendida pode ser mais facilmente identificada pelas pessoas que têm maior contato com o mercado, do que pela cúpula da organização. Restringir a possibilidade de contribuir com novas idéias a algumas poucas pessoas, num período de tempo limitado, pode representar o aborto de boas idéias.

Segundo, inúmeras inovações, hoje produtos de grande sucesso comercial como o microondas, o *Post-it*<sup>®</sup> e a própria Internet, ou foram descobertos acidentalmente ou tiveram sua concepção original voltada a outra aplicação.

Alguns podem argumentar que o PE se preocupa mais em selecionar as melhores iniciativas e controlá-las do que com grandes saltos de inventividade. Mas sem as matérias primas “idéias” e “iniciativas” as empresas podem se tornar desprovidas de boas alternativas e o resultado são planos que representam uma extrapolação do *status quo*. Neste sentido, parece razoável que os líderes e/ou estrategistas da organização também se preocupem com o fomento destas iniciativas.



### **2.1.3.2 Comprometimento da Equipe: Uma Condição para o Sucesso da Estratégia**

Segundo MINTZBERG (1994) existem dois pressupostos ingênuos na literatura sobre a relação planejamento x comprometimento: primeiro que o comprometimento da diretoria automaticamente desenvolve a aceitação do plano na organização e, segundo, que o plano propriamente dito cria comprometimento. Não há estratégia ótima calculada através de um processo formal, estratégias só adquirem valor quando existem pessoas comprometidas que a energizam. Criar comprometimento das pessoas com uma nova estratégia muitas vezes pode ser mais importante que criar a melhor estratégia.

TADEPALLI e AVILA (1999) sugerem que o sucesso da implementação não pode ser atingida somente através da autoridade. Implementação eficaz é o resultado da persuasão por parte dos gerentes junto aos implementadores que o caminho selecionado é o melhor para a organização.

WRAPP (1984 *apud* TADEPALLI e AVILLA, 1999) vai além e complementa que gerentes devem ter sensibilidade para a estrutura de poder da organização e também discernir sobre a posição que indivíduos e coalizões tomarão em relação a decisão. O gerente deve então classificar estas posições entre aquelas onde o suporte é claro até aquelas incomodas, porém bem identificadas oposições. Entre elas estão aqueles indivíduos que são indiferentes — gerentes cujo suporte deve ser assegurado.

Qualquer mudança na organização sofre influencia das pessoas que a integram, ao mesmo tempo em que a própria mudança influenciará a vida destas pessoas. Quando abordamos os aspectos relacionados ao ser humano devemos lembrar dos esforços da psicologia para tentar compreender os mistérios deste ser dúbio, que num instante é altruísta, noutra é egoísta ou egocêntrico. O indivíduo pode perfeitamente se voltar aos objetivos do grupo ou aos seus próprios objetivos (algumas vezes em detrimento dos objetivos do grupo). O ponto chave parece ser o estímulo ao esforço positivo do grupo.

PETERS e WATERMAN (1986) destacam que nada é mais estimulante que o sentimento de ser necessário — magia capaz de produzir grandes expectativas — uma vez que as pessoas gostam também de superar padrões especialmente se tiveram alguma participação na sua escolha.

Harold Leavitt, da Universidade de Stanford, destaca uma característica idiossincrásica comum na implementação: “as pessoas gostam muito de seus próprios filhos e, tipicamente, não estão muito interessadas nos filhos dos outros” (PETERS E WATERMAN, 1986, p. 62). Parece claro que as pessoas envolvidas na implantação vão ser mais “compradoras” do projeto quando tiverem alguma participação na sua elaboração.

### **2.1.3.3 A Inércia do Planejamento Diante da Dinâmica do Mercado**

MINTZBERG (1994) argumenta que planejamento traz coordenação e foco, busca orientar as energias numa determinada direção, sendo um dos resultados desejados a inércia na ação. O único problema é que organizações não operam somente com uma estratégia, mas durante períodos de formação de estratégias, ou seja, quando o mundo está mudando para caminhos ainda não muito bem compreendidos. O perigo é escolher um caminho de forma prematura e manter concentrados os esforços numa direção equivocada.

De que vale um plano de um ano concebido para uma empresa do setor de aviação comercial antes do ataque de 11 de setembro? E não é apenas nas eventualidades e catástrofes que este descolamento com a realidade pode acontecer. A tecnologia, a desregulamentação, a globalização e a velocidade da informação são algumas das causas para os ciclos de vida de produtos mais curtos, para o maior conhecimento e poder de compra dos consumidores e para a diminuição das barreiras de mercado e incremento da competição. Todas estas mudanças aumentaram a dinâmica do mercado e evidenciaram os aspectos negativos de uma abordagem pontual e rígida.

Entretanto, a necessidade de flexibilidade ou de adequação às mudanças do mercado não é uma preocupação recente. QUINN e VOYER (1978 *apud* MINTZBERG *et al.*, 1998) já destacavam que o processo de mudança era evolucionário e intuitivo, que deveria tomar forma conforme decisões internas e os acontecimentos externos fuíam, formando um consenso comum de ação.

Além da constante mutação pela qual o mundo passa é preciso considerar também as características do exercício de previsão de cenários, pano de fundo para o PE. Identificar tendências é possível, “o que poderá acontecer” é até passível de previsão, mas precisar quando e com que intensidade as mudanças vão ocorrer é impossível. A elaboração de cenários não deve objetivar uma projeção quantitativa para a próxima temporada, está mais para uma análise contextual, causal e que enfoca o longo prazo. Outra consideração, estratégia empresarial lida com sistemas abertos, interligados, onde a composição e a superposição de fatores podem trazer infindáveis desdobramentos.

Os resultados futuros de nossas ações dependem tanto da resposta do mercado como dos contra-movimentos dos competidores. Ambos dependendo da decisão de terceiros, não são passíveis de previsão — teoria dos jogos. QUINN (1994) expõe bem a questão: “Estratégia lida com o desconhecido, não com o incerto. Ela lida com muitas forças, muitas delas com poder para se combinar, que ninguém, numa abordagem probabilística, pode prever eventos” (1994 *apud* MINTZBERG ET AL., 1998, p.106).

O planejamento flexível é uma abordagem que surgiu como resposta a este problema, nela a organização permanece flexível as variações de mercado, mas não altera seu curso principal. O risco, segundo MINTZBERG (1994), é estar teoricamente pronto para responder a tudo, o que não ocorre na prática. O planejamento, pela sua própria natureza, busca focalizar os esforços numa direção; o que não se pode deixar de considerar é que as organizações devem operar não somente com uma estratégia definida, mas também em períodos de incerteza. O principal perigo inerente é a tendência de escolher um caminho prematuramente. Em situações de mudança, complementa o autor, questionamentos são mais apropriados que respostas.

QUINN e VOYER (1994 *apud* MINTZBERG ET AL., 1998) apresentam um estudo que demonstra que executivos tendem a usar processos incrementais quando conduzem mudanças estratégicas complexas (abordagem análoga ao conceito do *logical incrementalism process*). Isto envolve:

- Antecipar-se ao sistema formal de informação: os primeiros sinais de mudança raramente provém destes sistemas;
- Adquirir conhecimento organizacional: nos estágios iniciais os processos gerenciais são amplos, tentativos, formativos, buscam obter informação e evitam comprometimentos irreversíveis. Eles também tentam evitar provocar possíveis oponentes da idéia;
- Obter credibilidade / criar símbolos: símbolos podem ajudar os gerentes a avisar a organização que certos tipos de mudanças estão surgindo, mesmo que soluções específicas não estejam disponíveis;

- Legitimar novos pontos de vista: atrasos propositais podem permitir a organização debater sobre aspectos de risco. Muitas vezes idéias que inicialmente apresentavam resistência podem ganhar adesão e comprometimento simplesmente por que o tempo passa — períodos de gestação;
- Mudanças táticas e soluções parciais: especialmente quando a resolução de problemas precisa ser parcial, experimental e por tentativa. Desta forma encontram menor resistência, diminuem o risco e permite o emprego de diferentes caminhos;
- Aumentar o suporte político: é um passo consciente e essencial em mudanças estratégicas. Comitês, forças tarefas são as ferramentas. A construção do consenso interativo aumenta a qualidade da decisão e estimula a ajuda quando as coisas não dão muito certo;
- Reduzir oposição: o talento dos gerentes pode ser necessário. Métodos de persuasão incluem cooptação, neutralização ou direcioná-los para áreas de indiferença;
- Estruturar flexibilidade: para lidar com o desconhecido do ambiente, um real programa de contingência;
- Tentativas e espera sistemática: estrategistas podem ter que esperar pacientemente pelo aparecimento de uma opção mais apropriada ou por algum evento se precipitar para implementar uma estratégia. Executivos também podem lançar idéias em forma de tentativas para atrair opções; sem comprometimento com nenhuma solução específica, executivos mobilizam as habilidades criativas da organização;
- Criar ilhas de comprometimento: comum em grandes reorientações estratégicas. Pequenos projetos são usados para testar opções, criar habilidades e criar comprometimento para diferentes opções possíveis. O executivo apresenta objetivos genéricos, clima propício e recursos sem anunciar publicamente o comprometimento. Isto evita muita atenção e a identificação com o projeto.

- **Cristalizar o foco:** em algum momento se torna crucial. Comprometimento inicial deve necessariamente ser vago, mas uma vez que os executivos atingiram consenso sobre o caminho, eles devem empregar seu prestígio e poder para cristalizar uma formulação específica.
- **Formalizar o comprometimento:** geralmente após a aceitação geral, envolvendo anúncio público, formação de programas e orçamentos, sistemas de controle e remuneração alinhados;
- **Manter a dinâmica e a mudança no consenso;** a nova estratégia pode se tornar a fonte de inflexibilidade e de resistência para novas idéias. Estimular novas idéias é uma das mais difíceis tarefas psicológicas, porém essencial;
- **Um processo não linear:** os estágios não se apresentam necessariamente nesta ordem. O processo é tão contínuo que pode ser difícil discernir em um determinado momento quando uma decisão específica é feita.

## 2.2 CORRENTES DE PENSAMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Por que aqueles aspectos não abordados pelo PE não foram incorporados à rotina dos administradores, como ocorreu com os componentes do roteiro tradicional do PE?

Vislumbram-se duas possibilidades:

1. Por terem sido tratados de forma isolada, não receberam a atenção adequada dentro do contexto de negócio.
2. Em virtude da própria complexidade, ou melhor, complexidades do tema.

Na visão de SENGE (1990), a complexidade detalhada surge quando existem muitas variáveis. Complexidade dinâmica surge quando causa e efeito estão distantes no tempo, no espaço e quando as conseqüências das intervenções no tempo são sutis e não óbvias para muitos dos participantes do sistema.

O PAE envolve tanto a complexidade detalhada como a complexidade dinâmica, o que torna a comprovação dos resultados e a validação de teorias na pesquisa uma tarefa difícil.

Daí a necessidade de compreender o processo e trazer algum alinhamento entre as abordagens dos diferentes autores. Há um amplo desenvolvimento teórico na área do processo de criação estratégica, com múltiplas correntes existentes em literatura. Estas correntes abordam diversos temas que têm produzido resultados interessantes, por vezes se sobrepondo. Nenhuma destas abordagens, individualmente, captura a diversidade de temas e dimensões associadas com o processo de criação estratégica. Ao contrário, cada uma enfatiza uma parcela do tema” (HART, 1992, p. 333).

Os dois capítulos que seguem exploram o trabalho de Hart e Mintzberg que desenvolveram uma revisão abrangente sobre as correntes de pensamento do PAE, cujos elementos de maior importância para a evolução deste estudo são respectivamente transcritos. (capítulos 2.2.1 e 2.2.2)

No capítulo posterior (2.2.3) é feita uma análise comparativa entre as visões apresentadas.

### 2.2.1 **Abordagem de Hart<sup>6</sup>: Evolução Histórica da Estratégia Empresarial**

HART (1992) segmentou a literatura sobre estratégia empresarial em três correntes: racional, visão e envolvimento, sendo a primeira ainda subdividida em abrangente e restrita.

Racionalidade Abrangente ⇨ a mais conhecida e onde se fundou o tema, nela o PAE pode (ou deve) ser abrangente, exaustivo e analítico, ocorrendo antes da tomada de decisão. Racionalidade implica que o decisor considere todas alternativas, identifique e avalie todas as conseqüências que poderão seguir a partir da adoção de cada alternativa e selecione a alternativa que trará os melhores resultados (MEYERSON e BANFIELD, 1955). Sugere análises sistemáticas do ambiente, das forças e fraquezas, explicita objetivos, avalia caminhos alternativos da ação e desenvolve um plano para atingir aos objetivos. Emprega sistemas de PE formal (ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965; HOFER e SCHENDEL, 1978; PORTER, 1980). Geralmente é dividida em literatura de empreendedorismo onde um líder domina a organização e de planejamento — processo dominado por análises formais e procedimentos.

Racionalidade Restrita ⇨ outra parcela igualmente persuasiva da teoria do comportamento tem confrontado as premissas da racionalidade (CYERT e MARCH, 1963). SIMON (1957) argumenta que, na melhor das hipóteses, indivíduos e organizações podem atingir somente uma racionalidade restrita — *bounded rationality*.

Em nível individual os limites cognitivos fazem os decisores adotar modelos simplificados do mundo, a limitar a pesquisa do comportamento a diferentes opções incrementais e aceitar o primeiro resultado satisfatório (LINDBLOM, 1959; MARCH e SIMON, 1958; SIMON, 1952). Indivíduos se baseiam em esquemas ou mapas cognitivos para organizar os elementos e os eventos em categorias administráveis (DUTTON e JACKSON, 1987; SCHWENK, 1988). Heurística e o viés do processo de julgamento humano resultam em vários distanciamentos do ótimo (SCHWENK, 1984; TVERSKY e KAHNEMAN, 1974). No nível organizacional as premissas estratégicas formam a base para os esquemas organizacionais de referência (MASON e MITROFF, 1981; SCHNEIDER e SHRIVASTAVA, 1987; SHRIVASTAVA e SCHNEIDER, 1984) que predispoem as empresas a agir por determinados caminhos. Finalmente a dificuldade de parametrizar objetivos pode motivar o comportamento político entre atores que resulta numa separação, um processo organizacional incremental

<sup>6</sup> Todos os autores citados no capítulo 2.2.1 foram extraídos de HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; *Academy of Management Review*; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.



semelhante a uma confusão (BRAYBROOKE e LINDBLOM, 1963; CYERT e MARCH, 1963; MACMILLAN e JONES, 1986; SIMON, 1964). Premissas independentes a respeito da intenção da organização pode resultar no modelo *garbage can* e a estratégia surge como resultado de uma anarquia organizada (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972). A literatura comportamental sugere um papel mais limitado e menos abrangente para a diretoria no PAE. Desafia as premissas cognitivas e motivacionais inerentes ao modelo racional e sugere que os membros organizacionais têm um papel significativo no processo (MINTZBERG, 1978).

Visão ⇨ nesta corrente HART (1992) destaca o conceito de *logical incrementalism* de QUINN (1978), enfatizando que nele os executivos são capazes de prever uma direção ampla mas não a natureza precisa que a estratégia resultará e que, diretores focam atenção em identificar uma direção para a organização, deixando os detalhes emergir no tempo. Nesta linha um número crescente de autores advogam a importância da visão geral e do fomento dos valores corporativos no PE (CONGER e KANUNGO, 1988; KOTTER, 1988; PASCALE, 1985; PETERS, 1987; WEICK, 1987).

No lugar de ser abrangente — o ideal da racionalidade — a diretoria trabalha para criar um senso de propósito e direção que irá guiar as ações dos membros da organização. Como parte da visão, a direção deve captar imaginação dos membros da organização (BURNS, 1978; STATA, 1988). Liderança visionária eficiente é uma via de duas mãos, implicando em obrigações mútuas (WESTLEY e MINTZBERG, 1989). Sem comprometimento e envolvimento dos membros da organização não pode haver visão estratégica. CHAFFEE (1985) e seu modelo interpretativo empregam metáforas e modelos de referência que permitem a organização e seu ambiente serem compreendidos pelos *stakeholders*<sup>7</sup> que passam a acreditar e agir de formas que devem produzir resultados positivos. Análogos são os modelos ideológico e *umbrella* de MINTZBERG e WATER (1985). No modelo ideológico as estratégias se originam em crenças comuns e as intenções existem como uma visão coletiva para todos os envolvidos. No modelo *umbrella* os líderes definem os limites e os objetivos com os quais os membros da equipe podem responder ou criar. O modelo cultural de BOURGEOIS e BRODWIN (1984), reflete a visão e os aspectos interpretativos da estratégia com ênfase nos valores comuns, como moderadores do ambiente do trabalho.

---

<sup>7</sup> *Stakeholders*: empregados, fornecedores, consumidores, governo e reguladores (HART, 1992, p.338).

Envolvimento ⇒ o comprometimento através do envolvimento tem surgido como outro importante ingrediente na literatura na década de 1980. Dificuldades com a implementação da estratégia (GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986) e a crescente taxa de mudança do ambiente (ANSOFF, 1979) são freqüentemente citadas como as razões para o envolvimento dos membros da organização. Outros têm notado a importância do empreendedorismo pelos membros da organização para inovação e para o sucesso da corporação (BURGELMAN, 1984; KURATKO, MONTAGNOR e HORNSBY, 1990; QUINN, 1985;. BURGELMAN, 1984). Isto foi bem caracterizado na identificação dos comportamentos induzido e autônomo por parte dos membros da organização. Comportamento induzido sugere racionalidade — o uso deliberado pela direção da estrutura e de controles formais para motivar o comportamento dos funcionários para determinado caminho, provavelmente para implementar uma estratégia formulada.

O comportamento autônomo, por outro lado, induz ao encorajamento (ao menos aceitação) da iniciativa individual no nível operacional, visando aumento da produtividade e inovação (MAI, 1986). Neste caso, membros da organização exercem autonomia sugerindo melhorias, desenvolvendo novas oportunidades de negócio e se engajando em iniciativas de campeões de produto. Gerentes tentam convencer diretores a suportar suas iniciativas, que sempre representam alguma mudança em relação à estratégia em vigor (Bower, 1970). O modelo orgânico de ANSOFF (1987) e o modelo desconectado de MINTZBERG e WATER (1985), onde o comportamento estratégico não é gerenciado e estratégia é o resultado da habilidade de efetuar descobertas por tentativa, por exemplo, empregam níveis elevados de ação independente: membros da organização têm um papel crítico. No modelo de conveniência política de SHRIVASTAVA e GRANT (1985) a estratégia resulta da negociação entre coalizões descentralizadas e grupos interessados na organização. O modelo indutivo de NONAKA (1988) a estratégia é *bottom-up* e o papel da diretoria é patrocinar projetos e propiciar sentido a atividade descentralizada.

### 2.2.2 Abordagem de Mintzberg<sup>8</sup>: As Escolas de Formação de Estratégias

A revisão das correntes de pensamento apresentada por Mintzberg apresentou uma segmentação mais numerosa que a de Hart — dez diferentes escolas. As três primeiras têm característica prescritiva (“deve ser”) e as sete seguintes são descritivas (“são”):

ESCOLA DO *DESIGN* <sup>3</sup>/<sub>4</sub> UM PROCESSO DE CONCEPÇÃO ⇨ Trata-se da perspectiva original, da época de SELZNICK (1957), seguido por CHANDLER (1962), com melhor definição no trabalho de ANDREWS (1965). Entende a formação da estratégia como adequação das forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas.

A diretoria formula uma única e clara estratégia através de um processo deliberado de pensamento consciente, o qual não é formalmente analítico nem intuitivo e informal, onde qualquer um pode implementar a estratégia. Esta foi a visão dominante do PE na década de 1970 e, para alguns, ainda hoje dada sua influência na maioria das escolas e na prática. Esta escola não se desenvolveu (no sentido de contemplar variáveis de seu contexto), em seu lugar se combinou com outras visões de diferentes contextos (MINTZBERG, 1999).

ESCOLA DO PLANEJAMENTO — UM PROCESSO FORMAL ⇨ desenvolveu-se em paralelo a escola do *design*, uma vez que o livro de Igor Ansoff surgiu em 1965 juntamente com o trabalho de Andrews. Mas com maior volume de publicações esta escola predominou na segunda metade dos anos 1970, diminuiu de importância nos anos 1980 e ainda continua a ser uma importante corrente na literatura atual. O trabalho de ANSOFF (1965) reflete a maioria das premissas da escola do *design* com exceção de uma: que o processo não é somente baseado no pensamento, mas também é formal, dividido em etapas distintas que são delineadas por *checklists*, e suportado por técnicas (particularmente em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Isto significa que o *staff* de planejadores substituiu a diretoria como principais atores no processo.

---

<sup>8</sup> Todos os autores citados no capítulo 2.2.2 foram extraídos de MINTZBERG H.; QUINN J.B.; GHOSHAL S.. *The Strategy Process* – Revised European Edition; Prentice Hall, 1998.

ESCOLA DO POSICIONAMENTO — UM PROCESSO ANALÍTICO ⇨ a terceira escola prescritiva foi a visão dominante nos anos 1980. Ganhou destaque com Michael Porter em 1980, que seguiu o trabalho anterior de duas linhas: na academia, notavelmente HATTEN e SCHENDEL (1977), e na consultoria pelo *Boston Consulting Group*; todos precedidos pela longa literatura de estratégia militar da época de SUN TZU (1971) em 100 a.C. Nesta visão a estratégia se limita a posições genéricas selecionadas através de análises formais da situação da indústria. Planejadores se tornam analistas. Esta literatura cresceu em todas direções incluindo grupos estratégicos, cadeia de valor, teoria dos jogos e outras idéias — mas sempre com uma natureza analítica.

ESCOLA EMPREENDEDORA — UM PROCESSO VISIONÁRIO ⇨ Enquanto isso, em outras frentes, principalmente de forma gradual e não como uma onda, visões completamente diferentes para a formação de estratégias surgiam. Assim como a escola do *design* a escola empreendedora centraliza o processo no principal executivo. Mas diferentemente da escola do *design* e de forma contrária a escola do planejamento, ela aborda o processo nos mistérios da intuição. Isto muda a estratégia dos *designs* e planos precisos ou posições para visões e perspectivas amplas, empregando uma visão baseada num senso geralmente através de uma metáfora. Isto foca o processo num contexto particular — *start-up*, nicho, empresas gerenciadas pelo proprietário e processo de *turnaround* conduzidos por um líder de expressão — embora toda organização necessite da visão de um líder criativo. Nesta visão o líder mantém um controle próximo da estratégia formulada. MINTZBERG (1999) destaca, nesta escola, os trabalhos de SCHUMPETER (1934) e COLE (1959).

ESCOLA COGNITIVA — UM PROCESSO MENTAL ⇨ A origem da estratégia desperta considerável interesse na academia. Se estratégias se desenvolvem nas mentes das pessoas como modelos, mapas, conceitos ou esquemas, o que pode ser compreendido a respeito deste processo mental? Particularmente nos anos 1980 e hoje em dia a pesquisa tem se desenvolvido invariavelmente sobre a criação estratégica cognitiva e na cognição como processamento da informação, estruturação de mapas de conhecimento e no sucesso em conduzir novos conceitos. Enquanto isso, uma nova porção desta escola adaptou uma visão mais interpretativa ou construtivista do PE: que a cognição é empregada para construir estratégias como interpretações criativas no lugar de simplesmente mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida. MINTZBERG (1999) enfatiza os trabalhos de SIMON (1947) MARCH e SIMON (1958) como destaque desta escola.

ESCOLA DO APRENDIZADO — UM PROCESSO EMERGENTE ⇨ De todas as escolas descritivas, a do aprendizado se desenvolveu como uma onda e desafiou as dominantes escolas prescritivas. Segundo MINTZBERG (1999), esta linha de pensamento foi originada no conceito de incrementalismo desconectado de C.E. Lindblom, evoluindo no incrementalismo lógico de QUINN (1980), nas noções de empreendedorismo e risco de BOWER (1970) e BURGELMAN (1983), nas idéias de estratégia emergente de MINTZBERG (1999) e nas noções de senso retrospectivo de WEICK (1979), o modelo de aprendizado se desenvolveu. Nesta visão, as estratégias são emergentes, estrategistas podem ser encontrados em qualquer parte da organização e as então chamadas fases de formulação e implementação se fundem.

ESCOLA DO PODER — UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ⇨ Uma pequena, mas diferente parte da literatura tem focado no PAE com origem no poder. Duas operações separadas parecem existir. Poder micro entende o desenvolvimento de estratégias na organização como essencialmente político — um processo envolvendo barganha, persuasão e confronto entre atores que dividem o poder. Poder macro vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre outras organizações e entre seus parceiros em alianças, *joint ventures* e outras relações de *network* para negociar estratégias coletivas em seu interesse (MINTZBERG, 1999). Autores de destaque são ALLISON (1971) (micro); PFEFFER (1978) e ASTLEY (1984) (macro).

ESCOLA CULTURAL — UM PROCESSO SOCIAL ⇨ Coloque o poder na frente de um espelho e a imagem reversa é a cultura. Enquanto o poder foca no interesse próprio e na fragmentação, a cultura foca no interesse comum e na integração — a formulação da estratégia como um processo social enraizado na cultura. Também representa uma parcela estreita da literatura, focada particularmente na influência da cultura em desencorajar mudanças estratégicas significativas. Cultura se tornou um tema de importância na literatura americana depois que o impacto da administração japonesa foi realizado nos anos 1980: mais tarde alguma atenção para as implicações da formação estratégica foi dada.

Entretanto, uma pesquisa de destaque foi desenvolvida na Suécia nos anos 1970 tendo a cultura como ponto central, estimulados pelos trabalhos de RHENMAN (1973) e NORMANN (1977) e lapidados por HEDBERG e JONSSON (1977), entre outros.

ESCOLA AMBIENTAL — UM PROCESSO REATIVO ⇨ Talvez não seja estritamente administração estratégica se o termo for relacionado com como as organizações empregam sua liberdade para se movimentar em seus ambientes. Mesmo assim a escola ambiental merece atenção por esclarecer as demandas do ambiente. Nesta categoria são incluídas a “teoria da contingência” que considera quais respostas são esperadas das organizações quando enfrentam determinadas condições de ambiente e os trabalhos da “ecologia populacional” que impõe severos limites de opção estratégica. A “teoria institucional” que se preocupa com as pressões institucionais enfrentadas pelas organizações talvez seja um modelo híbrido das escolas de poder e cognitiva. MINTZBERG (1999) destaca os trabalhos de HANNAN e FREEMAN (1977) e de PUGH, HICKSON, HININGS e TURNER (1968).

ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO — UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ⇨ Finalmente, a literatura e prática mais abrangente e integrativa. Uma parcela desta escola, mais acadêmica e descritiva, encara a organização como uma configuração — *clusters* coerentes de características e comportamentos — e integra os argumentos das outras escolas — cada configuração no seu lugar. O planejamento, por exemplo, prevalece no tipo “máquina” de organização e em condições de relativa estabilidade, enquanto a empreendedora pode ser encontrada em configurações mais dinâmicas como *start-up* e *turnaround*. Mas, se organizações podem ser descritas como estados, a mudança deve ser descrita como uma transformação dramática: a transição de um estado para outro. Assim, a literatura e a prática da transformação — mais prescritiva e com orientação prática (promovida por consultorias) — se desenvolveu (MINTZBERG, 1999). Destaques desta escola são CHANDLER (1962), MINTZBERG (1979), MILLER e FRIESEN (1984), MILES e SNOW (1978).

### 2.2.3 Hart e Mintzberg - Uma Análise Comparativa

Apesar de não haver emprego de uma mesma nomenclatura entre as revisões das correntes literárias no PAE feitas por Hart e Mintzberg pode-se observar certa convergência entre as abordagens. A seguir destacamos algumas comparações, inter-relações e observações sobre estes trabalhos:

1. As escolas prescritivas do *design*, planejamento e posicionamento apresentadas por MINTZBERG (1999) têm grande alinhamento com os conceitos da corrente da racionalidade abrangente de HART (1992): um processo analítico, abrangente e formal (exceção da escola *design*) de mapeamento do ambiente e adequação da organização para atingir a determinado objetivo através de planos definidos. O PAE restringe-se à diretoria e ao corpo de analistas estratégicos que deliberam estratégias para os membros da organização implementar.
2. HART (1992) destaca que a corrente da racionalidade abrangente é geralmente subdividida entre planejamento e empreendedorismo. Entretanto, neste último caso o PAE é alicerçado na intuição do principal executivo e não em análises formais. Apesar de continuar sendo deliberado e de ter a implementação controlada, trata-se de um PAE cuja natureza é distinta daquela da racionalidade abrangente. Parecem ser duas correntes distintas.
3. A escola cognitiva e a corrente da racionalidade restrita têm grande alinhamento. O destaque destas linhas de pensamento é que, embora estas abordagens não apresentem um PAE definido — pois são descritivas, elas destacam uma série de características cognitivas do ser humano que confrontam as premissas da racionalidade abrangente.
4. Alinhamento das escolas do aprendizado de MINTZBERG (1999) e do envolvimento de HART (1992) é evidenciado em aspectos como: a estratégia que pode surgir em qualquer local da organização, no nível de autonomia e empreendedorismo dos membros da organização e na menor formalidade do processo onde formulação e implementação se fundem.

5. Outras duas abordagens onde parece haver alinhamento são a corrente da visão de HART (1992) e a escola cultural de MINTZBERG (1999). A primeira enfatiza a importância do senso de propósito para guiar a ação dos membros (através do emprego de metáforas) e a segunda enfoca a importância da integração e do interesse comum dos membros da organização. Ambas, portanto, abordam os benefícios cultura organizacional.
6. Destaca-se também, não uma comparação, mas a inter-relação das correntes da visão e do envolvimento — ou das escolas cultural e aprendizado de MINTZBERG (1999). HART (1992) destaca este aspecto: “sem comprometimento e envolvimento dos membros da organização não pode haver visão estratégica”. O envolvimento implica em poder descentralizado e uma cultura organizacional enraizada é uma forma eficaz de propiciar sentido a atividade descentralizada.
7. A escola do poder de MINTZBERG (1999) não encontra correlata no trabalho de HART (1992), a não ser pela citação do modelo político de SHRIVASTAVA e GRANTE (1985) e do modelo *crescive* de BOURGEOIS e BRODWIN (1984) onde a estratégia resulta da negociação de coalizões descentralizadas na organização e de grupos externos interessados. MINTZBERG (1999) menciona que a escola do poder representa apenas uma pequena parcela da literatura, talvez este seja o motivo pelo qual Hart tenha apresentado estas visões como parte da corrente do envolvimento.
8. A escola ambiental de MINTZBERG (1999) não parece apresentar similar na obra de HART (1992). Talvez a principal contribuição desta corrente esteja na compreensão do ambiente e as respostas das organizações.
9. Por fim, o próprio modelo integrativo de HART (1992) (apresentado a seguir) pode ser categorizado como parte da escola da configuração de MINTZBERG (1999). Isto porque o modelo apresenta tipologias de organizações, cada qual com características e comportamentos característicos que empregam argumentos das diferentes correntes.



## **2.3 AS TIPOLOGIAS E O PAE BASEADO EM MODELOS MÚLTIPLOS**

Seguindo a mesma conduta do Capítulo 2.2, foram transcritos os elementos de maior importância da revisão de literatura para a evolução deste estudo.

### **2.3.1 *Tipologia das Organizações e dos PAE's***<sup>9</sup>

Modelos ou tipologias são um importante artifício para compreensão da realidade complexa. A seguir são apresentadas as tipologias que caracterizam as organizações empresariais e seus processos estratégicos predominantes.

Estas tipologias são formas de interpretar o mundo real, são enfoques particulares de seus autores, portanto, não necessariamente apresentam pontos em comum. A primeira delas, de HART (1992), toma como base as relações entre os diretores e a equipe. Já a segunda, de MINTZBERG *et al.* (1998), considera o conjunto de elementos que compõe a organização. Posteriormente, os trabalhos são comparados.

#### **2.3.1.1 *Segundo os Papéis da Diretoria e dos Membros da Organização***

O modelo de HART (1992) foi construído a partir das funções complementares que a diretoria e os membros da organização possuem nos diferentes processos de desenvolvimento de estratégia. As tipologias apresentadas tanto por Hart quanto por Mintzberg são bastante similares às respectivas correntes de pensamento que os autores apresentaram. No caso de Hart surgem os cinco modelos:

---

<sup>9</sup> Todos os autores citados no capítulo 2.3.1 foram extraídos de HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; *Academy of Management Review*; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

<b>QUADRO 02: UM MODELO INTEGRATIVO PARA O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA</b>					
	<b>COMANDO</b>	<b>SIMBÓLICO</b>	<b>RACIONAL</b>	<b>TRANSAÇÃO</b>	<b>GENERATIVO</b>
<b>ESTILO</b>	Imperial: estratégia dirigida por líder ou pequena diretoria	Cultural: estratégia dirigida por missão e visão sobre futuro	Analítico: estratégia dirigida por estrutura formal e sistemas de planejamento	Procedimento: estratégia dirigida por processo interno e ajuste mútuo	Orgânica: estratégia dirigida por iniciativas dos atores
<b>PAPEL DA GERÊNCIA</b>	(comando) propiciar direção	(técnico) motivar e inspirar	(chefe) avaliar e controlar	(facilitador) suportar e permitir	(patrocinador) endossar e patrocinar
<b>PAPEL DO STAFF</b>	(soldado) obedecer ordens	(jogador) responder ao desafio	(subordinado) seguir ao sistema	(participante) aprender e melhorar	(empreendedor) experimentar e assumir risco

*Fonte: Academy of Management Review, vol. 17, n. 2, 1992, p. 334*

**MODELO DE COMANDO** ⇒ Um líder ou alguns diretores exercitam total controle sobre a firma. O desenvolvimento de estratégia é consciente, um processo controlado que está centralizado no topo da organização (MINTZBERG ET AL., 1998). A situação estratégica é analisada, alternativas são consideradas e um curso mais apropriado para a ação estratégica é escolhido (VESPER, 1980). Estratégias são deliberadas, totalmente formalizadas e estão prontas para serem implementadas. A diretoria comanda e os membros da organização são os soldados que executam a estratégia (BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; MINTZBERG e WATERS, 1985). Os fatores de contingência são: como a estratégia é quase que exclusivamente conduzida pela diretoria, o ambiente não pode ser muito complexo para uma pessoa (ou um pequeno grupo) possa compreendê-lo. Assim este modelo é mais encontrado entre pequenas empresas, onde uma pessoa pode manter controle sobre a empresa.

**MODELO SIMBÓLICO** ⇒ Envolve a criação de uma clara e estimuladora missão corporativa pela diretoria que serve de orientação para atividades, propicia senso de identidade entre empregados e define a filosofia básica e os valores da firma (BENNIS E NANUS, 1985; BLOCK, 1988; DUTTON e DUKERICH, 1991). O emprego símbolos, metáforas e emoções são o ponto central neste processo (CONGER e KANUNGO, 1988; EDELMAN, 1971; WILLNER, 1984). Assim como um técnico nos esportes, a diretoria tem a tarefa de motivar e inspirar os membros da organização (NONAKA, 1988). Através de discursos, da persuasão, slogans, novos projetos e reconhecimento a direção propicia o foco e a inércia necessária para guiar as ações (ITAMI, 1987). Neste sentido, este modelo cria um sistema implícito de

controle que é baseado em valores comuns (PASCALE, 1985; WEICK, 1987). Os fatores de contingência são: o modelo simbólico deve ser necessário em grandes e diversificadas organizações. Para ser eficiente a missão deve permear toda a organização. Os membros da organização não serão persuadidos por uma missão se eles entenderem que ela é falsa ou superficial. Este modelo pode propiciar a velocidade e a flexibilidade necessárias em ambientes de alta dinâmica, pode ser eficiente em indústrias hostis onde a mudança na orientação estratégica é essencial e deve ser mais efetivo no suporte de estratégias pró-ativas.

MODELO RACIONAL ⇒ Procura ser completo no escopo, diferentemente do comando e do simbólico, envolvendo elevado nível de processamento de informação interna e externa (MILLER, 1989). Meios são separados dos fins e estrutura segue a estratégia (CHANDLER, 1962). Análises formais como mapeamento do ambiente, análise de *portifolio*, análise competitiva da indústria suportam a formulação da estratégia (PORTER, 1980; STEINER, 1979). O processo é institucionalizado através do PE formal envolvendo estratégias e planos operacionais escritos. Para assegurar e implementação a gerência monitora e controla cuidadosamente as atividades dos subordinados aos quais a performance é atribuída comparativamente ao plano. Os fatores de contingência são: como as análises formam a base do processo este modelo opera melhor em ambientes estáveis e previsíveis (FREDRICKSON, 1983).

É mais adequado a empresas com crescimento vegetativo onde os benefícios do planejamento formal e sistemas de controle são mais eficientes. Devido ao processamento de muitas informações é mais encontrado em grandes empresas. Por fim, devido ao tempo que as análises consomem deve estar associado a empresas em posições estabelecidas e defensivas (MILES e SNOW, 1978), e não em empresas buscando inovar.

MODELO DE TRANSAÇÃO ⇒ O desenvolvimento de estratégias é baseado na interação e aprendizado no lugar da execução de planos predeterminados (FIOL e LYLES, 1985). Os limites cognitivos e as incertezas do ambiente limitam a habilidade dos gerentes de separar a formulação da implementação da estratégia. Estratégia é formada no diálogo contínuo com *stakeholders* e a comunicação entre departamentos pela organização é fundamental. *Feedback* e aprendizado requerem uma abordagem iterativa para o desenvolvimento de estratégias (ARGYRIS e SCHON, 1978). A diretoria deve se preocupar em facilitar o processo de transação entre *stakeholders* e em amarrar os resultados dos processos no tempo para determinar a direção estratégica (MINTZBERG, 1987). Os fatores de contingência: PE iterativo

e participativo por natureza, mais empregado em ambientes caracterizados por altos níveis de complexidade em heterogeneidade (DESS e BEARD, 1984). Esta abordagem pode ser necessária para obter conhecimento adequado, consenso e legitimidade entre *stakeholders*, condição que deve ocorrer em indústrias com complexidade na base de fornecedores e/ou clientes. Como se baseia no processo interno e no aprendizado deve ser mais comum em grandes empresas em indústrias maduras.

MODELO GENERATIVO ⇒ Dependente do comportamento empreendedor dos membros da organização. Estratégia é feita por meio da *intrapreneurship* — novas idéias de produtos e a iniciativa dos empregados orientam a direção da estratégia (KANTER, 1983; PETERS e WATERMAN, 1986). A diretoria se envolve na seleção e no fomento de propostas com alto potencial que emergem na organização (MINTZBERG e MCHUGH, 1985).

Empresas estabelecidas inovam atuando como pequenos negócios empreendedores (MAIDIQUE e HAYES, 1984; QUINN, 1985). Novas estratégias germinam através da separação da atividade inovadora daquela do dia a dia (TUSHMAN e NADLER, 1986). Exemplos são universidades, hospitais e organizações profissionais. O papel da gerência é encorajar a experimentação, a iniciativa para assumir riscos pela organização e fomentar o desenvolvimento de idéias de alto potencial. Há grande importância em identificar, desenvolver e recompensar campeões — profissionais capazes de vincular idéias aos recursos da organização e transformá-los numa realidade comercial (MAIDIQUE, 1980; ROBERTS e FUSFELD, 1981). Este modelo envolve ajuste durante o curso para refletir o formato das inovações que emergem. Os fatores de contingência são: como se baseia nas atividades inovadoras dos membros da organização, há pouco controle estratégico da diretoria para engajar o grupo em qualquer desenvolvimento de larga escala que necessite de coordenação central ou de sinergia entre as unidades. Adequado a ambientes turbulentos caracterizados pelo dinamismo e pela complexidade, onde deliberar estratégias é muito difícil. A orientação pelo empreendedorismo descentralizado suporta melhor as estratégias de prospecção em mercados fragmentados e complexos.

### 2.3.1.2 Segundo a Visão de Harmonização dos Elementos da Organização

Já o modelo de MINZBERG (1998), diferentemente de Hart que criou uma tipologia a partir das funções da diretoria e dos membros da organização, baseia-se numa abordagem de configuração — onde tudo é considerado conjuntamente. A amplitude do poder, os tipos de formalização e descentralização, os sistemas de planejamento e as estruturas não devem ser selecionados independentemente. Em seu lugar, estes e outros elementos do *design* organizacional devem ser configurados numa lógica que traga um agrupamento interno consistente (MINTZBERG ET AL., 1998). A premissa é de que um número limitado de configurações pode explicar muito do que é observado nas organizações, são elas:

ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA ⇨ A mais simples das organizações, onde um líder, geralmente carismático e autocrático, conduz a organização; a força predominante é a liderança (direção); o ambiente é simples e dinâmico; o sistema produtivo simples onde os operadores fazem o trabalho básico; nesta configuração há ausência de padronização, a comunicação é informal; há forte senso de missão e a organização é flexível com uma estrutura orgânica que tem excelente capacidade de resposta; verifica-se pouca política e mínima hierarquia. É geralmente encontrada em organizações pequenas e jovens, sendo muito vulnerável e limitada ao crescimento, pois depende de uma pessoa. Também é uma configuração encontrada em grandes organizações durante períodos de crise — *turnaround*. O PE é o visionário — provém do líder, é deliberado, o líder tem função de disseminar no grupo a visão que acaba se fundindo com a realidade; visa explorar oportunidades, é flexível e adaptativa, uma resposta ao ambiente. O processo consiste em mapear o mercado, amadurecer idéia e tomar a decisão.

ORGANIZAÇÃO MÁQUINA ⇨ Estrutura mais comum, encontrada em mercados maduros e grandes companhias; nela há alta especialização, a organização concentra-se nos meios e é direcionada pela eficiência; o sistema produtivo e o ambiente são simples; a estrutura opera numa base funcional e o CEO (diretor) detém o controle — o poder centralizado de forma vertical; a coordenação é feita pela padronização do processo, que passa a requerer uma pesada estrutura técnica (que adquire poder informal); a tendência é pela racionalização, produção em massa; há significativa hierarquia de gerentes médios para controlar o trabalho. O centro operacional (cujo trabalho é simples e requer mínimo treinamento) fica isolado, não deve parar, problemas são empurrados para cima; é a melhor configuração quando há necessidade de controle externo. O PE é o planejamento — é a

visão tradicional onde a estratégia é deliberada e concentrada no topo da hierarquia onde a visão é ampla e o poder está concentrado; segundo MINTZBERG *et al.* (1998) este PE só serve para promover pequenas melhorias ou copiar estratégias. Em tempos de mudança organizações com esta configuração enfrentam problemas de inércia, capacidade de gestão, falta conhecimento detalhado do trabalho (no ápice da organização) e pouca velocidade da informação.

A máquina, voltada para a eficiência, não está preparada para a mudança e a alternativa é mudar sua configuração para uma configuração empreendedora (onde o formulador implementa — *turnaround* — e a solução é mais veloz) ou para uma configuração inovadora (onde implementadores formulam). Assim, nesta configuração estratégias tendem a permanecer por longos períodos de estabilidade (baseadas no planejamento e em outras ferramentas) e de tempos em tempos são interrompidas por revoluções estratégicas — *quantum theory* (MINTZBERG ET AL., 1998).

ORGANIZAÇÃO DIVERSIFICADA  $\Rightarrow$  na realidade uma união de entidades independentes através de uma estrutura administrativa onde cada divisão tem sua própria estrutura baseada em mercados atendidos; esta configuração ocorre em organizações grandes e antigas; há uma forma limitada de descentralização em favor das unidades e o controle é exercido pelos resultados; forma-se uma pequena estrutura técnica e a estrutura das divisões tende a ser no formato máquina; a inovação é feita através da aquisição de novas unidades no *portifolio* — o objetivo é formar o melhor *portifolio* e administrá-lo, não inovar. O PE é segmentado em “da unidade” (basicamente igual ao de uma organização máquina) e estratégia “da corporação” (buscando a diversificação de negócios).

ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL  $\Rightarrow$  geralmente presente em ambientes estáveis e complexos; nela o poder é descentralizado e a coordenação do trabalho é feita através da padronização do conhecimento — profissionais aplicam conhecimentos padronizados com autonomia; as decisões fluem pela hierarquia abaixo até o centro operacional, havendo pouca necessidade de estrutura técnica e de gerentes médios; há sim um grande grupo de suporte para auxiliar os profissionais; o sistema produtivo não deve ser regulado, nem complexo, nem automatizado; a doutrinação é feita na formação do profissional; o trabalho complexo envolve diagnóstico e escolha de padrões para a solução.

O PAE é o padrão em ação — características da organização profissional consolidam os padrões: os conhecimentos padronizados auxiliam na formação de padrões de comportamento, o coleguismo promove consistência e a política ajuda a manter estes padrões. As estratégias são bastante estáveis, revoluções estratégicas profundas são desencorajadas pelas atividades fragmentadas e pela influencia dos profissionais. Mudanças em nível micro são constantes (serviços e procedimentos mudam, novos clientes surgem). Assuntos estratégicos são conduzidos em três alçadas:

1. Individualmente pelos profissionais: que produtos e serviços oferecer a quem.
2. De forma coletiva: que programas e departamentos desenvolver, na seleção e promoção de profissionais.
3. Pela administração: gerência dos serviços de suporte, a estrutura dos comitês, que recursos empregar e como financiar.

ORGANIZAÇÃO INOVADORA (*adhocracia*) ⇒ presente em ambientes complexos e dinâmicos onde são requeridos esforços cooperativos para a solução do problema (depende de trabalho em equipe); há solução particular para cada problema; a estrutura é orgânica por projeto; existe pouca formalização, a coordenação é baseada no ajuste mútuo; há uso extensivo de mecanismos de união e grande descentralização; a informação e o processo de decisão fluem informalmente. O PE é o Incremental: uma resposta contínua ao ambiente complexo; não pode ser planejado, nem depender de padrões de comportamento; a decisão é individual e conforme a necessidade; a organização por projetos não permite saber o que vem depois e por isso a organização opera em ciclos - ora tem foco, ora não; os líderes gerenciam o PAE (mas não definem a estratégia): selecionam estruturas, pessoas e definem atividades; os líderes definem regras gerais e deixam o específico para o grupo, fomentando (ou não) as estratégias que surgem; estratégias podem surgir em qualquer local, não são cultivadas, a proliferação pode ser consciente ou não e se tornam 'estratégia da organização' quando são formalizadas — *grass-roots*.

Estas cinco configurações parecem ser as formas mais comuns, porém, existem outras duas, menos comuns e que podem ser representadas pelas forças da cultura e do conflito que existem em todas as organizações, independentemente de sua forma.

ORGANIZAÇÃO MISSIONÁRIA ⇒ organização dominada pela ideologia; seus membros são encorajados a agir em conjunto e então a divisão do trabalho não é rigorosa, há pouca especialização do trabalho; o que mantém a organização unida é a padronização das normas, dos valores compartilhados e da crença entre seus membros; como resultado da catequização há a mais completa forma de descentralização; geralmente não é presente entre organizações jovens; nem o sistema técnico nem o ambiente podem ser muito complexos. Na realidade existem pouquíssimas organizações puramente missionárias, as organizações mais próximas da realidade tendem a sobrepor uma estrutura missionária numa estrutura convencional. Por exemplo, uma organização máquina como o McDonald's ou uma inovadora como HP.

ORGANIZAÇÃO POLÍTICA ⇒ quando uma organização não é dominada por nenhuma de suas partes, não há mecanismo ou coordenação dominante ou ainda nenhuma forma estável de centralização ou descentralização pode acarretar numa dificuldade de controle dos conflitos internos. A configuração política pode ser temporária, refletindo a dificuldade de transição de uma estratégia ou de uma estrutura para outra ou ser permanente, talvez porque existem forças internas que competem. A organização é melhor descrita em termos de poder, não de estruturas e o poder é exercido de formas não legitimadas.



### 2.3.1.3 Considerações Comparativas sobre as Tipologias

Estes são os tipos de PAE no entendimento de Hart (1992) e Mintzberg *et al.* (1998). Algumas das tipologias apresentam uma área de interseção significativa. Por exemplo:

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

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

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

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

- Modelo generativo e a configuração inovadora, onde a primeira foca no comportamento empreendedor dos membros da organização e a segunda destaca a necessidade de esforços cooperativos. Embora o mote principal das abordagens não seja o mesmo, o esforço cooperativo depende do empreendedorismo dos membros da organização, resultando em fatores comuns: 1. o papel da diretoria envolve encorajar a iniciativa e a experimentação, selecionar e fomentar propostas, ou seja, a diretoria gerencia o PAE mas não define a estratégia, e; 2. ocorre ajuste durante o curso da ação, seja para refletir o formato das inovações que surgem ou para atender uma necessidade do ambiente.
- A configuração profissional talvez possa ser caracterizada como um caso particular do modelo de transação pois depende de negociação e também por que é uma forma de poder descentralizado comum em ambientes complexos e estáveis.

- modelo comando e a configuração empreendedora também apresentam alguma similaridade. Entretanto, a empreendedora emprega aspectos do modelo simbólico (como o senso de missão) e no caso do modelo de comando há emprego de uma abordagem mais próxima da estratégia militar (figuras do comandante e do soldado). Assim, neste último caso, mesmo com alguma similaridade entre as tipologias, entende-se que a separação é válida.

É possível ainda, de forma mais específica, promover uma análise comparativa das tipologias tomando como base as variáveis não-centrais do PE (Capítulo 2.1.3): como a idéia é gerada, o comprometimento da equipe e o PE diante da dinâmica do mercado.

O QUADRO 03 ilustra esquematicamente como cada uma das configurações aborda as variáveis não-centrais do PE<sup>10</sup>. Algumas tipologias foram aglutinadas para facilitar a comunicação (um número excessivo de tipologias tornaria a exposição cansativa e pouco eficiente) embora nem sempre haja alinhamento perfeito entre as visões.

Quadro 03: Configurações e as Variáveis Não-Centrais do PE						
	INOVADORA (GENERATIVO)	TRANSAÇÃO (PROFISSIONAL)	EMPREEN- DEDORA	COMANDO	RACIONAL (MÁQUINA)	DIVERSIFI- CADA
<b>Idéia</b>	Iniciativas através da organização	Evolução, iteração com <i>stakeholders</i>	Intuição do Líder		Análises	Explorar novas Unidades de Negócio
<b>Dinâmica</b>	Experimentar	Aprender e melhorar	Mapear, avaliar alternativas e redirecionar através de: <i>Coaching</i>   Deliberação   Novo plano			Manter ou substituir o <i>portfolio</i>
<b>Comprometimento</b>	Liberdade de criação e ação, reconhecimento e incentivos	Envolvimento, ponto de vista, debate	Liderar, motivar, reconhecer	Imposição e supervisão por: Ordens   Objetivos		Autonomia no nível de unidade de negócio

O QUADRO 03 foi estruturado a partir de afirmações de HART (1992) e MINTZBERG *et al.* (1998), conforme ilustra o Quadro 04.

<sup>10</sup> Nas tipologias em que houve unificação das visões, optou-se pela nomenclatura que aparentemente descreveu melhor os conceitos apresentados: inovadora, transação, racional e missionária no lugar de generativo, profissional, máquina e simbólica, respectivamente.

<b>Quadro 04: Considerações Teóricas sobre as Configurações e as Variáveis Não-Centrais do PE</b>	
INOVADORA (GENERATIVO)	<p>IdÉIA ⇒ o modelo depende do comportamento autônomo dos membros da organização, a estratégia é feita via <i>intrapreneurship</i> (HART, 1992, p.338).</p> <p>DINÂMICA ⇒ este tipo de organização não pode predeterminar padrões em suas atividades e impô-los ao trabalho através de algum tipo de processo formal de planejamento. Em seu lugar, muitas das ações devem ser decididas individualmente de acordo com as necessidades do momento (MINTZBERG ET AL., 1998, p.716).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ neste modelo a identificação, o desenvolvimento e a recompensa para os campeões de produto têm particular importância (HART, 1992, p.339).</p>
TRANSAÇÃO (PROFISSIONAL)	<p>IdÉIA ⇒ a essência deste modelo é a criação da estratégia baseada na interação e no aprendizado. A estratégia é moldada com base no diálogo contínuo com <i>stakeholders</i> (HART, 1992, p.338).</p> <p>DINÂMICA ⇒ comunicação entre membros da organização é essencial, feedback e aprendizado requerem uma abordagem iterativa na criação estratégica (HART, 1992, p.338).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ Muitos assuntos estratégicos ficam sob o controle direto dos profissionais, enquanto outros não são decididos nem pelos profissionais nem por uma administração central, mas sim através da participação de uma variedade de pessoas em um processo coletivo complexo (HART, 1998, p.689).</p>
EMPREENDE- DORA	<p>IdÉIA ⇒ a criação da estratégia é de responsabilidade do diretor, o processo tende a ser altamente intuitivo (MINTZBERG ET AL., 1998, p.607).</p> <p>DINÂMICA ⇒ requer habilidade especial de gestão, capaz de viver com uma boa parcela de incerteza e desconforto. Há períodos de confusão, onde se deve “dormir” com a idéia, começar a procurar por padrões, tornar-se um farejador, procurando por explicações em todos lugares. (MINTZBERG ET AL., 1998, p.613).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ liderança visionária é comparada analogicamente a uma agulha hipodérmica, na qual o ingrediente ativo (visão) é colocado numa seringa (palavras), que é injetado nos empregados para estimular todo tipo de energia (MINTZBERG ET AL., 1998, p.609).</p>
COMANDO	<p>IdÉIA E DINÂMICA ⇒ a situação estratégica é analisada por um líder (ou um pequeno grupo), as alternativas são consideradas e um curso apropriado para a ação estratégica é selecionado (HART, 1992, p.335).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ neste modelo o diretor é o comandante e os membros organizacionais são os bons soldados que executam as estratégias, conforme a orientação superior (HART, 1992, p.336).</p>
RACIONAL (MÁQUINA)	<p>IdÉIA E DINÂMICA ⇒ análises formais do ambiente, do <i>portfolio</i> e da posição competitiva são sempre empregadas para auxiliar na formulação da estratégia (HART, 1992, p.337).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ para assegurar a correta implementação a diretoria monitora e controla as atividades dos subordinados, cuja performance é avaliada através da comparação aos planos (HART, 1992, p.338).</p>
DIVERSIFICADA	<p>IdÉIA E DINÂMICA ⇒ estas organizações se diversificam não através da sua própria inovação, mas adquirindo resultados inovadores de empresas independentes. Sua função está mais para explorar do que para inovar (MINTZBERG ET AL., 1998, p.655).</p> <p>COMPROMETIMENTO ⇒ cada divisão é relativamente livre de controle direto por parte dos <i>headquarters</i> ou mesmo da necessidade de coordenar atividades junto a outras divisões (MINTZBERG <i>et al.</i>, 1998, p.646).</p>

Em alguns casos se verificam apenas comparações por aproximação, não necessariamente tipologias análogas. Entretanto, a definição da amplitude, dos limites e das interseções das tipologias tem apenas carácter ilustrativo pois na realidade nenhuma destas tipologias existe na vida real, são formas particulares de compreender e simplificar o mundo empresarial:

“Em um sentido estas organizações não existem; são somente palavras e figuras num pedaço de papel, caricaturas que simplificam a realidade complexa. Nenhuma organização séria pode ser rotulada puramente como uma máquina, ou como uma inovadora ou qualquer outra. Por outro lado os gerentes que precisam tomar decisões não podem ter toda a realidade nas suas cabeças, eles mantêm simplificações que são intituladas teorias ou modelos, dos quais estas formas são exemplos” (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 762).

“Os cinco modelos de construção estratégica de Hart não são vistos como mutuamente excludentes. De fato, é assumido que organizações podem desenvolver habilidades em diversos modelos resultando em variados níveis de capacidade de construção estratégica” (HART e BANBURY, 1994, p. 253).

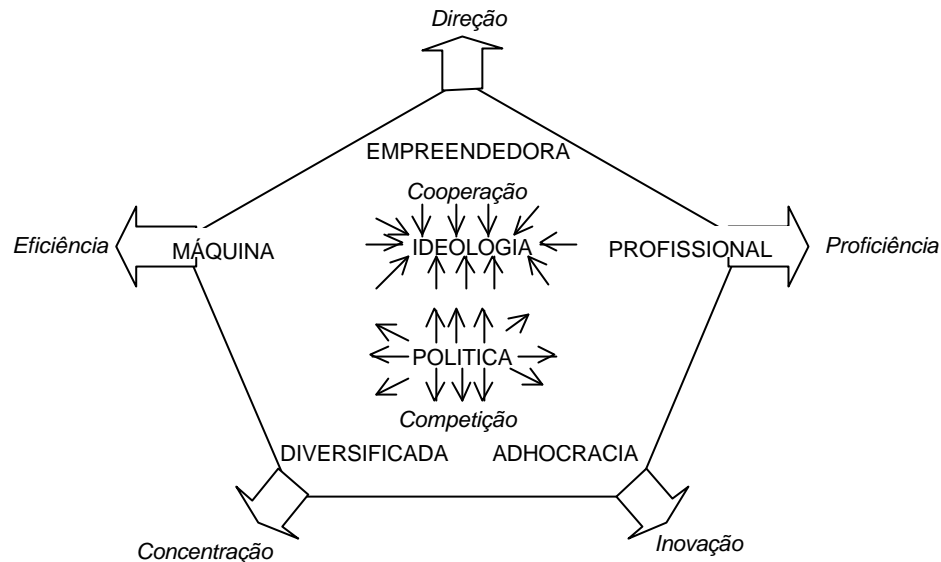
### 2.3.2 Modelos Múltiplos, Aspectos Conflitantes e Performance

O entendimento de que no mundo real as organizações apresentam-se como combinações simultâneas ou seqüenciais destes modelos de criação estratégica é comum entre diversos autores. Por exemplo:

- ALLISON (1971) argumenta que a natureza complexa das decisões estratégicas necessita do uso de múltiplos paradigmas para explicar adequadamente os fatores envolvidos no difícil e não estruturado terreno da formulação e implementação estratégica.
- CHAFFE (1985) sugere que deve haver uma hierarquia de tipos de PAE, onde cada nível incorpora aqueles níveis menos complexos.
- GLUCK, KAUFMAN e WALLECK (1982) propuseram que empresas passam por uma série de estágios conforme elas se tornam mais adeptas da administração estratégica, partindo do planejamento financeiro baseado em projeções até níveis que requerem ampla difusão do pensamento estratégico pela organização.
- NONAKA (1988) propôs o modelo de *middle-up-down strategy* que combina elementos dos modelos simbólico e generativo.
- TADEPALLI e AVILA (1999) destacam a necessidade de uma visão holística e sugerem um modelo de desenvolvimento de estratégias em empresas orientadas ao mercado que emprega elementos dos modelos racional, incremental e político.

Seguindo este entendimento MINTZBERG *et al.* (1998) concluí a apresentação das configurações com um modelo em forma de pentágono onde em cada uma das pontas encontra-se uma das configurações (e sua força predominante). Ideologia e política, por serem muito raras, foram alocadas no meio do pentágono respectivamente como as forças de cooperação e competição.

**FIGURA 03:  
PENTAGRAMA INTEGRADOR DAS FORÇAS E ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Mintzberg et al, 1998, p.628

Baseado neste modelo o autor faz algumas colocações sobre as relações entre as configurações que podem ser resumidas a:

- configuração: quando uma força domina a organização num formato coerente, estável e que facilita a gerência. Entretanto, estes extremos são apenas pontos imaginários, organizações que atingem este ponto ficam fora de controle devido ao problema da contaminação;
- contaminação: quando uma força impera absoluta em detrimento das demais. Por exemplo, na organização máquina a busca por eficiência pode minimizar a capacidade de inovação. Outro problema ocorre quando a necessidade por mudança surge, momento em que as outras forças desafiadoras precisam se manifestar mas a força dominante as oprime e passa a conduzir a empresa para caminhos que podem destruí-la. Cada força contém a semente da autodestruição: na empreendedora é a viagem egocêntrica do líder; na máquina, a compulsão por análises; na profissional, a tendência de paranóica coletiva; na diversificada, a obsessão por resultados financeiros; na adhocracia, a tendência em não explorar os benefícios da inovação.

- combinação: algumas organizações o tempo todo e todas organizações por algum tempo são obrigadas a balancear forças contraditórias numa espécie de combinação – posicionando-se no meio do pentágono. A combinação pode ocorrer entre duas ou mais forças que interagem regularmente, podem ter um equilíbrio dinâmico no tempo com o poder oscilando entre elas e ser separada no espaço como no caso de forças que dominam diferentes departamentos da organização e atuam de forma independente. A combinação pode trazer o problema da separação;
- separação: quando nenhuma força domina, duas ou mais forças se confrontam ao ponto de paralisar a organização. Separação ocorre na maioria das combinações e podem ser evitadas quando as forças são separadas no tempo ou no espaço.
- Conversão: poucas organizações tem a chance de permanecer num lugar para sempre, elas precisam mudar e convergir de uma configuração ou combinação para outra. Algumas conversões acontecem rapidamente mas a maioria envolve períodos de transição prolongados e agonizantes que envolvem conflito. A organização situa-se entre a nova e a antiga forma - uma combinação com os problemas da separação. Como o confronto é baseado em poder a direção tem dificuldade de empregar autoridade para reconciliar o conflito, surge a contradição.
- Contradição: durante mudanças organizações se voltam para a força cooperativa da ideologia e para a força competitiva da política situadas no meio do pentágono. Uma cultura organizacional forte pode auxiliar a reconciliar forças que se contrapõem em organizações mais ordinárias (ex. McDonalds, uma máquina missionária). A política, apesar de muitas vezes funcionar como a força que reforça a tendência do vôo solo e no limite levar a organização a implosão, também pode promover o debate necessário para a mudança. Estas forças devem ser conciliadas num equilíbrio dinâmico ao longo do tempo.

Já HART e BANBURY (1994), baseados numa pesquisa realizada com 285 diretores de empresas norte-americanas, foram mais enfáticos:

“Firmas capazes de acumular diversos modelos de construção estratégica numa capacidade complexa de processos parecem se sobressair sobre aquelas empresas menos capacitadas em virtualmente todas as dimensões de performance — posição futura, qualidade, crescimento/participação e responsabilidade social — exceto rentabilidade corrente.”

A falta de relação entre processo e rentabilidade é parcialmente atribuída ao fato de que a rentabilidade atual reflete as ações tomadas no passado, não as atuais. Outra consideração importante é que a relação capacidade x performance não parece ser linear uma vez que níveis intermediários de capacidade não exibiram nenhum padrão consistente na relação com performance.

Nem todas as combinações de modelos, entretanto, devem resultar em performances comparáveis. A perspectiva paradoxal emergente da eficácia organizacional (BOURGEIOS e EISENHARDT, 1988; QJINN, 1988; QJINN e CAMERON, 1988) sugere que alta performance requer o balanceamento e domínio simultâneo de capacidades que podem parecer contraditórias ou paradoxais — decisão e reflexão, visão ampla e atenção ao detalhe, grandes movimentos e ajustes incrementais.

A capacidade em múltiplos PAE's traz a tona a questão: estas perspectivas representam fundamentalmente diferentes PAE's ou diferentes partes de um mesmo PAE? MINTZBERG *et al.* (1998) se manteve ambíguo neste ponto, responde positivamente as duas questões, afirma que qualquer escolha seria limitante, mas tende em favor da idéia que escolas representam fundamentalmente diferentes processos. Segundo o autor a tendência ocorre porque existem períodos em que as forças são identificáveis no PAE, não em um senso absoluto, mas como tendências perceptíveis.

MINTZBERG, *et al.* (1998) destaca que o PAE pode transitar pelos atributos de uma escola para outra:

- na escola empreendedora durante o início do negócio ou quando a empresa precisa de uma mudança radical - *turnaround*;
- na escola aprendizado em condições dinâmicas quando a previsão é praticamente impossível
- algumas vezes, como no caso de pequenos negócios, o PE é mais cognitivo e individual do que socialmente interativo;
- algumas estratégias parecem ser mais deliberadas (caso das indústrias de produção em massa ou de governos), enquanto em outros tendem a ser mais emergentes e adaptativas (indústrias de tecnologia de ponta).



## 2.4 Considerações Finais

Este capítulo sobre os Fundamentos Básicos da Administração Estratégica contextualizou o PAE, abordando:

- os conceitos apresentados por autores de destaque;
- a sua distinção em relação ao PE;
- a sua natureza: envolve fases de estabilidade e instabilidade; não é uma atividade pontual; é deliberado mas também pode ser emergente; não é uma seqüência de fases predefinidas e nem se restringe a implementação.
- três das variáveis não-centrais do PE que caracterizam o campo de atuação do PAE: como a idéia que origina a estratégia é gerada, o comprometimento da equipe e o impacto da dinâmica do mercado;
- as correntes de pensamento em estratégia empresarial;
- tipologias ou modelos de PAE's (tipicamente representações operacionais das correntes de pensamento);
- tratamento que cada modelo dedica às variáveis não-centrais do PE;
- a composição das tipologias em modelos múltiplos.

A contextualização do PAE nas suas diferentes dimensões sinaliza para uma compreensão na qual não existe uma equação que seja a garantia de resposta para o sucesso. Entretanto, seu entendimento é um direcionador para a evolução, onde o problema da complexidade é, antes de tudo, o esforço para conceber um incontornável desafio que o real lança a nossas mentes (MORIN, 1996, p. 176). Neste sentido, três elementos do PAE foram selecionados como alvo da pesquisa:

Dicotomia PE x PAE  $\Leftrightarrow$  o incremento na dinâmica do ambiente evidencia a necessidade de vincular as posições estratégicas ao desenvolvimento dos processos administrativos necessários. Permitir que as estratégias se desenvolvam gradualmente, através de ações e experiências, acarretam em questões dinâmicas na abordagem do conteúdo e em um processo composto de uma série de análises de conteúdo no tempo.

Modelos múltiplos ⇒ desenvolvimento organizacional requer desprendimento e trânsito por diferentes campos. A formação de uma estratégia é o *design* cuidadosamente pensado, a visão intuitiva e o aprendizado emergente: é relativa a transformação como perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, deve ser cooperativa e conflitiva; deve analisar antes e programar depois assim como negociar durante; todo este conjunto deve ser uma resposta às demandas do ambiente (MINTZBERG, 1999, p. 27).

Paradoxos ⇒ muitas vezes a condução de aspectos opostos acontece concomitantemente e, por se tratar de posições antagônicas, caracterizam a condição paradoxal dos elementos do PAE.

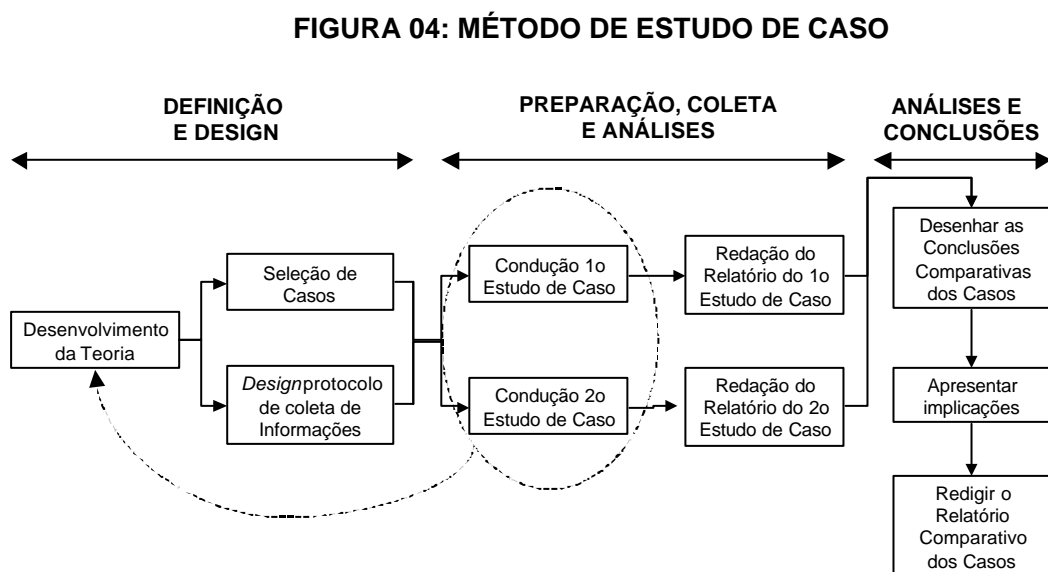
## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

### 3.1 Design do Estudo

O método adotado foi o estudo de caso exploratório com duas empresas de consultoria em administração estratégica, considerando-se:

- Em conformidade com YIN (1994), que este tipo de estudo se alicerça no desenvolvimento prévio de proposições teóricas como direcionador para a coleta de informações e para as análises.
- Segundo SAMPIERE *et al.* (1994) a característica exploratória que almeja aumentar o grau de familiaridade com o fenômeno relativamente desconhecido, buscando trazer informações sobre a possibilidade de levar a cabo investigações mais completas, apontando algumas tendências<sup>11</sup>.
- YIN (1994) ressalva a característica predominantemente qualitativa do trabalho que busca privilegiar a investigação mais próxima de seu contexto real.
- YIN (1994) e SAMPIERE *et al.* (1994) sugerem que a lógica da replicação com seleção de amostra de *experts* demonstra-se mais adequada do que a lógica de amostragem nestas situações.

A FIGURA 04 ilustra esquematicamente como foi elaborado o estudo:



Fonte: Adaptação de COSMOS Corporation Apud Yin, 1994, p.49

Apesar da apresentação esquemática que a FIGURA 04 traz, vale ressaltar que o estudo não foi desenvolvido de forma tão linear e que seu resultado final foi obtido após um processo marcado por cronogramas e prazos não atendidos.

O grande interesse pelo tema demonstrou-se uma condição *si ne qua non* para a concretização do estudo, face a dedicação e perseverança necessárias. Mereceu destaque no processo:

- Na fase de desenvolvimento da teoria houve dificuldade para identificar a literatura relevante, periódicos voltados ao tema nem sempre estavam disponíveis ou atualizados, a contribuição da FEA-USP e da FGV foi muito valiosa neste aspecto.
- Mais adiante, ainda no desenvolvimento da teoria, surgiram inúmeras abordagens para o tema, todas demonstravam-se relevantes para a pesquisa, selecioná-las e organizá-las em um tema focado foi uma atividade que demandou esforços.
- A revisão teórica e as diferentes abordagens identificadas influenciaram positivamente o trabalho, ampliando seu escopo inicial de uma busca por elementos que aumentassem a eficácia do PE para a problemática da administração estratégica – a orientação básica se manteve, mas a ótica para abordar o tema evoluiu.
- Expressar-se com clareza foi um desafio presente em toda a construção e redação do trabalho. Entretanto, a passagem que remete às considerações sobre os elementos do PAE a partir das variáveis não-centrais do PE foi de difícil construção (veja Figura 05). Os elementos do PAE não foram diretamente abordados na pesquisa junto às consultorias, as considerações feitas foram originadas em um diálogo com os entrevistados onde o tema era as variáveis não-centrais do PE.

---

<sup>11</sup> Esta foi uma reordenação que o trabalho sofreu; no princípio havia intenção de criar um *framework* que abordasse o tema numa abordagem deliberativa – tal orientação demonstrou-se pouco apropriada em virtude da complexidade do tema e da dificuldade de validação de um modelo.

### 3.2 Premissas Direcionadoras da Pesquisa (Pressupostos de Trabalho)

“Somente se você for forçado a estabelecer proposições você se moverá na direção correta, toda exploração deve ter alguma proposta... No lugar de estabelecer proposições, o desenho para um estudo exploratório deve estabelecer uma proposta, assim como o critério pelo qual o sucesso da exploração será mensurado” (YIN, 1994, p. 21).

Considerando-se o seu caráter exploratório, ao invés de pressupostos, esta pesquisa teve sua proposta alicerçada em três premissas, caracterizadas como **elementos do PAE**, conforme já descrito:

DICOTOMIA ⇒ O desenvolvimento de estratégias da “Empresa de Consultoria” não é abordado a partir da dicotomia entre planejamento e implementação (conteúdo e processo). Muitas vezes estas fases não apresentam uma separação clara; em outras ocasiões o desenvolvimento da estratégia é baseado em um processo iterativo, ou ainda, em outros casos, a estratégia é desenvolvida por tentativa e erro.

MODELOS MÚLTIPLOS ⇒ A “Empresa de Consultoria” emprega, além da abordagem do tradicional planejamento estratégico, elementos dos demais tipos de processos estratégicos, caracterizando um processo múltiplo.

PARADOXOS ⇒ O trabalho da “Empresa de Consultoria” requer a condução de atividades antagônicas e conceitos que se rechaçam. Estas posições podem estar separadas no tempo (representando uma evolução) ou no espaço (em departamentos distintos da empresa cliente), mas também podem se encontrar diretamente, caracterizando as relações paradoxais da estratégia.

### 3.3 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

#### 3.3.1 Coleta

No intuito de aumentar a validade da construção deste estudo foram empregadas duas fontes de informação (YIN, 1994, p. 92):

##### 1. Documentação e Arquivos:

Sites, estudos de caso (anteriores a este), relatórios internos, *frameworks* de análise, livros e artigos.

Na estratégia do trabalho de levantamento buscou-se: enfatizar a abordagem histórica (no Brasil e no exterior); explorar a linha de produtos/serviços, destacando as linhas mais pertinentes e os prováveis motivos das mudanças estratégicas passadas; compreender o *status quo* da organização: segmentação do faturamento, características da equipe, planos futuros e; análises do mercado de consultoria.

##### 2. Entrevistas:

Duas formas de entrevista foram conduzidas em diferentes momentos do estudo, de forma a privilegiar uma característica chave:

##### (a) No início e no desenvolvimento do estudo: questões abertas

Onde se buscava explorar e consolidar idéias. Neste tipo de entrevista o entrevistador pode perguntar ao respondente por fatos de relevância assim como a opinião do respondente<sup>12</sup> a respeito dos eventos. Além disso, nesta abordagem, o respondente também pode sugerir e propiciar acesso a fontes de evidência que corroborem fatos (YIN, 1994, p.84).

Nesta etapa a principal preocupação era ampliar o escopo de pesquisa, englobando as variáveis relacionadas ao tema – uma abordagem oportunista onde não havia preocupação de replicação do formato entre as empresas entrevistadas, portanto, sem a formatação de um questionário específico.

<sup>12</sup> Os questionamentos, nesta etapa, não se restringiam aos entrevistados, também foram consultados professores e outros profissionais *experts* do tema.

Esta abordagem iterativa onde o próprio desenvolvimento da teoria era influenciado pelas sugestões dos entrevistados foi muito enriquecedora – o trabalho se deixou levar. A contrapartida, entretanto, foi um processo muito mais trabalhoso do que se houvesse um método de pesquisa com atividades predefinidas.

(b) Na fase de fechamento do trabalho: entrevista focada

Onde predominava a abordagem conclusiva. Neste tipo de entrevista “o respondente é entrevistado por um curto período de tempo — uma hora por exemplo. Nestes casos, a entrevista ainda é de respostas abertas e assume a forma de uma conversação, mas você<sup>13</sup> tende mais a seguir um questionário” (YIN, 1994, p. 84).

Assim, nesta etapa do trabalho, quando o universo da análise já havia sido delimitado, empregou-se um tipo de entrevista mais focada. Para tanto foi utilizado o questionário em anexo.

O questionário, composto de alternativas de múltipla escolha, foi estruturado a partir do QUADRO 03, visando identificar as práticas das consultorias junto às empresas-clientes, comparando as abordagens das configurações em relação às variáveis não-centrais do PE. A abordagem teórica com as categorizações não foi apresentada aos entrevistados.

Foram disponibilizadas cinco alternativas de resposta (amplamente empregado, empregado, eventualmente empregado, empregado com ressalvas e fora do escopo de atuação), cujos resultados foram plotados em gráficos do tipo radar com os cinco respectivos hexágonos concêntricos, sendo que o de maior área representa a alternativa mais favorável a abordagem.

No caso BCG, onde eram dois os respondentes, foi utilizada a média simples na plotagem das respostas. Das 18 possibilidades de resposta, houveram 5 respostas (28%) coincidentes, 12 respostas (66%) com 1 grau de variação na escala gradativa e apenas 1 resposta (6%) com 2 graus de variação. As entrevistas ocorrem separadamente.

---

13 Entrevistador

### 3.3.2 Seleção dos Casos

Cada caso serviu a uma proposta específica no escopo geral da pesquisa. As empresas selecionadas como unidade de análise — *The Boston Consulting Group (BCG)* e *Strategos* — além de *experts* com reconhecimento internacional, apresentam históricos que sugerem perfis específicos e diferenciados.

#### The Boston Consulting Group – BCG

Tradicional, fundado em 1968 por Bruce Henderson, trata-se de uma das empresas pioneiras do setor de prestação de serviços em estratégia. Uma das contribuições desta organização foi o impulso dado as atividades de planejamento estratégico através da matriz de crescimento x participação de mercado (HAX e MAJLUF, 1984, p. 129), conhecida como matriz BCG onde a empresa é considerada um *portfolio* de negócios independentes. Esta organização foi convidada a participar da pesquisa por tratar-se, muito provavelmente, de um dos mais proficientes praticantes do PE.

#### Strategos

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



Vale ressaltar que as empresas Accenture e McKinsey, apesar de não servirem de unidade de análise do estudo (conforme a proposta inicial), contribuíram muito para o trabalho, particularmente na fase das questões abertas. A impossibilidade de conciliar as agendas de seus executivos ao prazo exigido pela U.F.S.C. foi o motivo que limitou o estudo a dois casos.

Importante também destacar que, ao contrário do que se imagina e do que muitos pesquisadores afirmam, os executivos e as organizações empresariais estão dispostas a colaborar com a pesquisa acadêmica. Uma abordagem adequada atrelada a alguma persistência pode trazer bons resultados. Todas as empresas contatadas, com exceção da européia Roland Berger, demonstraram-se dispostas a colaborar.

### 3.3.3 Análise dos Dados

As constatações sobre os elementos do PAE —dicotomia, modelos múltiplos e paradoxos — foram elaboradas a partir das inter-relações dos aspectos apresentados no referencial bibliográfico, quais sejam, os tratamentos que as variáveis que não-chave do PE sofrem em cada uma das tipologias do PAE. A FIGURA 05 em forma de cubo ilustra esquematicamente a lógica da análise: o confronto das variáveis não-centrais do PE com as tipologias comparadas às práticas das consultorias remetem as considerações sobre os elementos do PAE, embora estes não tenham sido abordados diretamente no questionário.

Utilizou-se o método do *pattern matching* que compara um padrão empírico com um outro previsto (ou com diversos previsões alternativas). Se o padrão coincidir, os resultados a reforçam a validade interna do estudo (YIN, 1994, p. 106).

**FIGURA 05: LÓGICA DO ESTUDO DE CASO**



Os estudos de caso foram selecionados e conduzidos de forma a produzir: ou resultados similares, caracterizando uma replicação literal, ou resultados contrastantes em função de uma razão prevista — replicação teórica (YIN, 1994, p. 46).

O estudo de caso múltiplo deve ser considerado como um experimento múltiplo, ou seja, segue a lógica da replicação<sup>14</sup> (YIN, 1994, p. 45).

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS: ESTUDO DE MULTICASOS

Neste Capítulo é abordado o quarto objetivo específico: constatar o tratamento e a importância das variáveis não-chave do PE em cada uma das empresas de consultoria. Antes disso é feita uma breve introdução com base nas entrevistas e nas filosofias e práticas das empresas.

### 4.1 O Caso The Boston Consulting Group (BCG)

#### 4.1.1 Perfil dos Entrevistados

A pesquisa foi conduzida junto a dois profissionais no BCG, a saber:

Fernando de Barros Barreto é engenheiro elétrico pela Escola Politécnica da USP, possui um *Master Science in Computer Engineering* pela *University of Southern California* e cursos complementares em estratégia, liderança e gestão empresarial.

Barreto foi vice-presidente no BCG entre 2000 e 2002, seu trabalho concentrou-se nas áreas de bens de consumo, farmacêutica e de serviços financeiros. Competências difundidas entre empresas-cliente envolveram DSD (*Direct to Store Distribution*), *Category Management*, *Princing*, ECR (*Efficient Consumer Response*), entre outras.

Barreto também atuou na Booz.Allen & Hamilton, onde suas atribuições eram similares às daquelas do BCG, mas com uma ênfase diferenciada. Este caso envolvia o desenvolvimento de novas frentes de negócios, a formação de um capital intelectual, além da construção e retenção de um time capacitado de consultores. Anteriormente foi associado na Arthur D. Little.

Walter G. Piacsek Jr. graduou-se pela Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, onde também cursou o programa de pós-graduação *latu sensu*. Piacsek ainda possui um *Master Business Administration (MBA)* pela Harvard University.

---

14 É não de amostragem como numa pesquisa de abordagem probabilística.

Atualmente Piacsek ocupa a posição de vice-presidente no BCG (regional Brasil). Seu trabalho concentra-se principalmente no desenvolvimento corporativo, suportando as agendas de criação de valor (dos executivos) para os acionistas das empresas-cliente. As áreas de maior atuação de Piacsek são os setores industrial e de serviços financeiros.

Piacsek ingressou no BCG em 1996 no escritório de Chicago – EUA, a partir do *summer program* de seu MBA e lá permaneceu até 1999. Neste ano, passou a atuar pelo escritório de São Paulo, onde permanece até hoje. Antes disso, Piacsek trabalhou por cinco anos na área de *corporate bank* do Citigroup.

#### 4.1.2 BCG: Apresentação e Método de Trabalho

O BCG foi fundado em 1963 por Bruce D. Henderson — ex-executivo-chefe do management services da Arthur D. Little — como uma divisão de consultoria do banco Boston Safe Deposit and Trust Company.

No ano seguinte iniciou-se a publicação de *Perspectives* que consistia numa série de artigos que se tornou o veículo de comunicação do seu pensamento, sempre empregando uma abordagem provocativa sobre os temas de relevância para o empresariado.

Somente em 1965 define-se o diferencial em estratégia. A segunda metade desta década foi marcada pela apresentação dos conceitos da curva de experiência<sup>15</sup> e da matriz de participação-crescimento<sup>16</sup>. Este período foi marcado pela abertura de escritórios em Milão e Tóquio (via aquisição), passando a consultoria a ser um negócio independente do banco (*spin off*). Em 1970 foi aberto o escritório em Londres, ano em que a equipe de consultores atingiu a marca de 100 pessoas (BCG, 2000).

---

15 Curva de Experiência – custos de produção geralmente declinam com o acúmulo da produção o que torna as empresas mais eficientes, fenômeno que pode ser explicado através de uma relação entre custos e produção acumulada. Por exemplo, indústrias como as de cimento, de circuitos integrados e de veículos industriais apresentaram, respectivamente, reduções de 30%, 30% e 10% no custo de produção unitário cada vez que a produção acumulada dobrou. Diferenças de custos sistemáticas podem surgir entre competidores porque alguns desenvolveram maiores conhecimentos sobre a produção do que outros. (Henderson, 1973; Hax e Majluf, 1984; site BCG, 2000)

16 Matriz Crescimento-Participação – baseia-se numa lógica de *portfólio* de negócios, onde o framework auxilia a determinar o emprego de recursos entre diferentes unidades de negócio. Negócios são plotados numa matriz onde a ordenada indica a taxa de crescimento de cada mercado e a abcissa a participação relativa do negócio no mercado (em relação ao segundo competidor), formando quatro quadrantes: estrelas (posicionadas no quadrante superior esquerdo, são negócios muito atrativos em relação a taxa de crescimento e onde a empresa possui participação de mercado relativa elevada, entretanto, o volume expressivo de caixa gerado é consumido em investimentos para manter a competitividade); vacas geradoras (posicionadas no quadrante inferior esquerdo, trata-se do maior recurso de geração de caixa da organização, uma vez que geram mais caixa do que o mercado em declínio exige, permitindo investimentos em outros negócios); interrogações (posicionados no canto superior direito da matriz, o mercado é atrativo em termos de crescimento mas a participação relativa da empresa é modesta, neste caso ou a corporação faz significativos investimentos para fortalecer sua posição ou reconhece as vantagens dos competidores e abandona a posição); cães (localizados no canto inferior direito da matriz, são negócios perdedores, pouco atrativos e com posição fraca). (Hax e Majluf, 1984; site BCG, 2000)

A década de 1970 foi marcada por:

- 1973: Saída de Bill Bain e outros consultores para abertura da Bain & Company.
- 1974: Foco na segmentação de clientes e negócios, desenvolvido por Sy Tilles.
- 1975: Venda de ações aos empregados como meio de adquirir o negócio do *The Boston Company*.
- 1977: época em que mais da metade do faturamento da empresa provinha de operações fora dos Estados Unidos.
- 1978: Representou o dobro de vendas em relação ao ano anterior.
- 1979: Compra integral das ações do banco.

Em 1982 foi apresentado o conceito de *time-based competition*<sup>17</sup>. Em 1987, Hout e Blaxill apresentam o conceito de OODA — *Observation, Orientation, Decision, Action*, cuja origem foi a aviação de caça<sup>18</sup> — adaptado ao campo da administração, representando um dos primeiros esforços do BCG para compreender processos como objeto da estratégia (BCG, 2000).

Ponderando sobre a relevância das noções de rigidez, de estrutura de comando e dos controles, John Clarkeson (CEO), em 1990, destaca no artigo *Jazz versus Symphony* a demanda do mercado por modelos baseados em velocidade, criatividade e flexibilidade. Aspectos distintos sobre estratégia também foram apresentados por Jeanie Duck, destacando a importância dos gerentes médios (1991) e por George Stalk, Lawrence Shulman e Philip Evans com a visão de estratégia baseada em capacitações (1992). Em 1993 o grupo ultrapassa a marca de 1.000 consultores. Mais tarde, em 1997, Philip Evans e

17 Time-based Competition – onde organizações que atendem as necessidades de seus consumidores de forma mais rápida que seus competidores crescem em maior velocidade e com maior rentabilidade na sua indústria. Mais do que simplesmente uma questão de eficiência, foco no tempo e aumento na velocidade dos processos (internos e externos) significa maior produtividade, qualidade e até inovação. (site BCG, 2000)

18 O.O.D.A. Loop (Observation, Orientation, Decision, Action) – conceito originado na força aérea onde verificou-se que, no confronto direto de aeronaves, os pilotos vencedores completavam ciclo — observação, orientação, decisão e então, ação — mais rapidamente que os perdedores. Adaptado à administração, visa trazer vantagem através de maior velocidade nas decisões gerenciais, no desenvolvimento de novos produtos e nas respostas aos consumidores. O ciclo se inicia com a observação e orientação através, por exemplo, de: coleta de dados sobre vendas no varejo em vez dos elos intermediários da cadeia (que tem informações atrasadas e distorcidas); da interação com universidades e laboratórios e não com a leitura de artigos e do estudo dos consumidores sobre diferentes pontos de vista. Dando seqüência ao ciclo a decisão é trabalhada a partir de uma melhor preparação dos executivos: movimentações temporárias, formação de novos times para variar os padrões de interação e quebra de premissas preestabelecidas. Por fim, velocidade na ação é obtida através de uma arquitetura operacional adequada e de um trabalho de alta qualidade, executado apenas uma vez, eliminando atividades desnecessárias. A arquitetura contempla maior vínculo entre fragmentos do trabalho: pessoal de produção trabalhando em conjunto com o time de desenvolvimento, com a área de novos produtos e com o pessoal de processos eliminará redefinições posteriores; novos pedidos entrando diretamente na programação de produção resultará na entrega de produtos mais rápida aos clientes.

Thomas Wurster exploraram as implicações da era da informação na estratégia corporativa, dando início a série de publicações que questionavam a tradicional visão de cadeia de valor integrada (*deconstruction*). Neste ano iniciam-se as atividades do escritório de São Paulo.

Uma abordagem baseada nas pessoas que vem complementar o foco analítico tradicional do BCG é evidenciado no livro *The Change Monster* de Jeanie Duck. Este trabalho, lançado em 2001, detalha a longa e difícil batalha emocional que organizações enfrentam durante as mudanças. Em 2002, em meio a crise econômica e do setor de consultoria, o BCG cria uma *joint venture* que visa explorar as ferramentas de avaliação de empresas juntamente com as técnicas de consultoria estratégica.

Em 2002 o BCG atingiu um faturamento de US\$ 1,02 bilhões. O grupo conta com 50 escritórios espalhados por 34 países e um time de consultores de mais de 2.600 profissionais. O escritório de São Paulo é formado por cerca de 50 pessoas.

A essência do trabalho do BCG é baseada no círculo virtuoso *insight, impact e trust*.

**Insight** ⇒ é a busca incessante pelo entendimento da natureza e da dinâmica do negócio, visando gerar alternativas que criem valor e vantagem competitiva para os negócios dos clientes e para a economia em geral. A compreensão analítica do negócio almeja trazer *insights* com potencial para criar uma performance superior a longo prazo para a empresa-cliente. A curva de experiência, a matriz crescimento-participação e o *time-based competition* são exemplos das ferramentas empregadas.

**Impact** ⇒ converter estas alternativas em estratégias, onde a implementação tem um impacto substancial na performance. Assegurar que os clientes internalizaram as estratégias desenvolvidas em conjunto e organizá-las para colocá-las em prática. Muitas vezes o trabalho é desenvolvido lado a lado até sua concretização.

**Trust** ⇒ gerar impacto traz a credibilidade que é a fundação do relacionamento. Esta confiança serve de alicerce para geração de alternativas mais elaboradas e também para a geração de impactos ainda mais significativos. O BCG tem por política construir relações a longo prazo não só com as empresas-clientes, mas também com os profissionais que as compõe e com seus consultores.

A proposta de consultoria do BCG é auxiliar os executivos das empresas-cliente a pensar em respostas genuinamente novas para problemas significativos, não implementar uma solução previamente testada. Neste sentido, os serviços não são geralmente configurados em produtos padronizados, em seu lugar existem blocos de conhecimentos (*practice areas / expertises*) que são aplicados a situações específicas, conforme a necessidade. Cada caso configura uma situação particular.

As *practice areas* têm como recurso a rede global de relacionamento de pessoas, trabalhando de forma colaborativa, que coletam *insights* dos negócios dos clientes, conduzem novas pesquisas e disseminam conhecimento interna e externamente. Estas redes são estruturadas a partir de dois enfoques:

**Setores Industriais** ⇒ energia, serviços financeiros, bens de consumo, saúde, *e-commerce*, bens industriais (automóveis e componentes, capital intensivo e produtos de engenharia), tecnologia e comunicações e, viagem e turismo.

**Funções de Negócios / Assuntos Particulares** ⇒ práticas em globalização, tecnologia da informação, organização, *pricing* e estratégia. Além desses fatores, cujo conhecimento já é de domínio público, a empresa apresenta as áreas de:

- *Branding* ⇒ gerenciamento de marca que vai além da imagem do produto, envolvendo também a experiência junto ao consumidor, gerenciamento da criação de valor pela marca e o alinhamento das operações à promessa da marca.
- *Corporate Development* ⇒ aspectos direcionados à criação de valor para o acionista, combinando conhecimentos da área de estratégia com ferramentas metodológicas de mensuração do valor individual de cada negócio, experiência em fusões e aquisições e integrações pós-fusão, entre outros.
- *Deconstruction* ⇒ prática que caminha no sentido contrário à integração vertical das cadeias de valor como consequência da diminuição das fronteiras das indústrias. Este fenômeno tem transformado dramaticamente a natureza da competição, onde corporações não competem mais nos limites de produto ou de mercados.



- Operações ⇨ expandem as opções estratégicas, envolvendo desde a revolução de processos — a exemplo do *time-based competition* — até a criação de vantagens competitivas. Nesta área as ferramentas empregadas abordam uma grande variedade de temas na interseção das operações com a estratégia, por exemplo: *change management, business creation, customer relationship management, new product development, supply chain, etc.*

Os consultores do BCG, principalmente os mais graduados, possuem especialização em uma ou mais funções de negócio e/ou setor industrial. A consultoria não se dá no nível pessoal porque os trabalhos são sempre desenvolvidos em grupo — as equipes podem possuir de dois a dez consultores, conforme o caso.

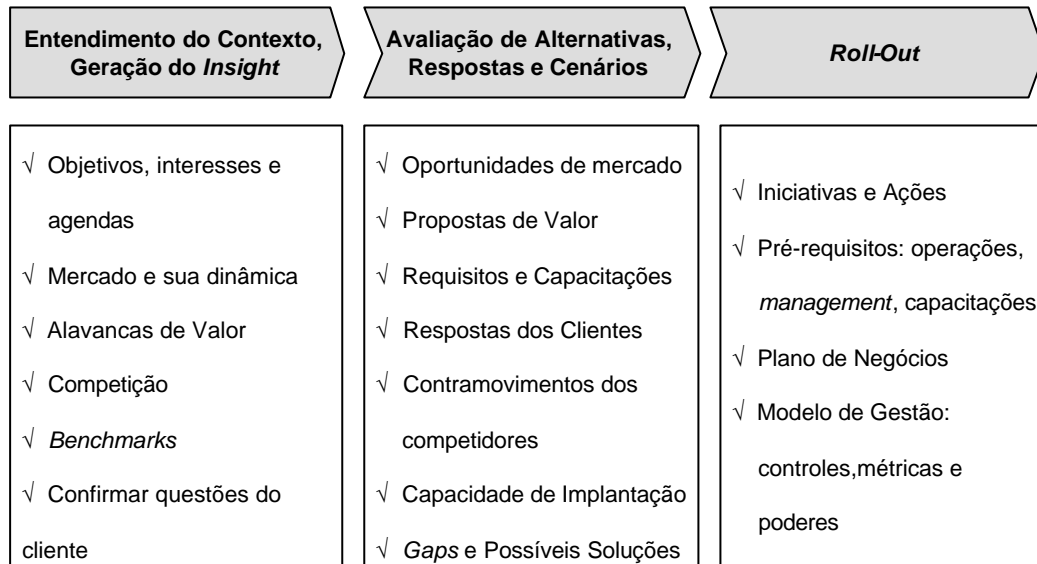
Os grupos de trabalhos têm formato espelho: consultores e membros da empresa-cliente. O BCG traz como principal contribuição à capacidade de geração de *insights* baseada na habilidade analítica dos consultores; os membros da empresa-cliente contribuem com a vivência prática e o conhecimento específico. Esta última *expertise* é considerada chave para o projeto, sem ela a compatibilização dos *insights* à realidade fica limitada, acarretando em um fator de significativo risco.

Os envolvidos no projeto não são exclusivamente membros da cúpula da organização. Os membros da empresa-cliente que participam do time, além de líderes da organização, podem ser multiplicadores da iniciativa (geração de comprometimento). A participação do cliente não se restringe à implantação, sua participação na concepção é crucial.

Não há grande preocupação com a padronização do trabalho ou emprego de *frameworks* como orientadores. A equipe é heterogênea, há espaço para autonomia, embora os principais conceitos e práticas já estejam implicitamente gravados nas mentes dos consultores. Barreto destaca que o mundo empresarial é muito mais flexível e adaptativo que qualquer *framework*.

Este entendimento suporta a argumentação de VAN DE VEN (1992) que modelos seqüenciais de desenvolvimento são tipicamente inadequados para lidar com as complexidades das diversas frentes da estratégia. Apenas para efeito ilustrativo, é apresentado na FIGURA 06 alguns dos aspectos mais relevantes do procedimento de trabalho do BCG.

**FIGURA 06:  
ESQUEMA SIMPLIFICADO DO TRABALHO ANALÍTICO DO BCG**



*Fonte: Relatórios Não Publicados e Entrevistas*

A consultoria opera a partir de pressupostos que são confirmados posteriormente. O esquema de trabalho é baseado na construção de hipóteses, principalmente nas etapas iniciais e intermediárias, que vão se confirmando (ou não) no desenrolar das atividades.

### 4.1.3 O BCG e as Variáveis Não-Centraís do PE

#### 4.1.3.1 Como a Idéia que Origina a Estratégia é Gerada

A variável “geração da idéia” apresenta um vínculo significativo com um dos três pilares do trabalho do BCG — o *insight*. É importante, entretanto, destacar que este vínculo não implica que os termos sejam sinônimos em um sentido absoluto. *Insight* é compreendido como uma maneira criativa para resolver problemas, seu objetivo é responder a questões específicas, muito mais do que criar. Nas palavras de Barreto:

“Geralmente o planejamento atinge uma melhoria na instituição através da importação de iniciativas de outros setores e da implementação de *best practices*”.

Piacsek exemplifica esta prática, através da analogia ao trabalho de um arquiteto, que pode buscar inspiração em projetos diferentes daquele solicitado pelo cliente: no desenvolvimento de um projeto de uma residência, o profissional pode buscar inspiração em elementos (acabamentos, estruturas, *designs*, etc.) de outros projetos, por exemplo, projetos de escritórios.

Pode-se, para efeito de comunicação, segmentar o *insight* em dois tipos:

- **Inovador** ⇒ geralmente originado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, buscando trazer novas funcionalidades, rupturas ou inovações.
- **Renovador** ⇒ onde ocorrem melhorias como, por exemplo, *packaging* ou *financing* e reconfigurações do atual produto que permitam ampliar e atender melhor o mercado consumidor em novos segmentos.

O *insight* inovador geralmente é algo que precede o PE, que tem função de propiciar um tratamento empresarial à idéia. O *insight* renovador, por sua vez, geralmente é concebido no PE na forma de importação de idéias e *best practices*.

O PE não é considerado a melhor avenida para a inovação, pode até servir como ferramenta de inovação, porém entre as suas principais virtudes está o tratamento empresarial que é oferecido a um *insight*.

Por exemplo, vislumbrou-se a possibilidade de explorar no mercado de seguros de autos o segmento classe C. Geralmente esse público não possui seguro, pois uma apólice anual torna-se cara, já que o veículo só é utilizado nos finais de semana. A idéia era criar um seguro com duração de um ou dois dias. Neste caso o tratamento empresarial da idéia consistiu, entre outros, em verificar a viabilidade operacional de criar postos de vistoria rápida em diversos pontos visando minimizar fraudes.

Barreto destaca que para o insight inovador estar vinculado ao planejamento é necessário que a área de pesquisa e desenvolvimento seja um direcionador do negócio, e que, não adianta muito buscar grandes inovações (em produtos) em setores estáveis. Piacsek, por sua vez, enfatiza que nos setores estáveis as mudanças mais significativas (*insight + impacto*) são originadas nas reconfigurações das regras do jogo — inovações de gestão e dos modelos de negócio (*insights renovadores*).

Na maioria das vezes, o *insight* renovador é gerado durante a elaboração do diagnóstico, ou conforme apresentado na Figura 06, no entendimento do contexto.

Em alguns setores como o de bens de consumo onde a inovação é chave, o BCG busca auxiliar seus clientes através de questões que permitam gerar idéias promissoras e, também, a acelerar o processo no qual as idéias são testadas no ambiente de mercado.

A oportunidade de entrevistar dois executivos no BCG trouxe maior consistência aos resultados do estudo. Era esperado, entretanto, que as respostas às questões de múltipla escolha não trouxessem resultados idênticos, o estudo aborda aspectos subjetivos que, em virtude das experiências passadas e do próprio estilo de cada profissional, podem trazer respostas distintas. Vale ressaltar que, apesar destas características, os resultados apresentaram grande convergência.

Comparativamente, Barreto tende a privilegiar aspectos das configurações Racional e Diversificada ao passo que Piacsek enfatiza a abordagem Comando. Nas demais configurações não foi verificada nenhuma tendência predominante.

<b>QUADRO 05: AS PRÁTICAS DO BCG COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL IDÉIA</b>			
<b>CONFIGURAÇÃO</b>	<b>ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO</b>	<b>RESPOSTAS BARRETO</b>	<b>RESPOSTAS PIACSEK</b>
<b>INOVADORA</b>	Iniciativas através da organização (busca e fomento junto a empregados de diferentes níveis hierárquicos)	Eventualmente Empregado	Empregado com Ressalvas
<b>TRANSAÇÃO</b>	Evolução através de iteração com <i>stakeholders</i> (do cliente)	Eventualmente Empregado	Eventualmente Empregado
<b>EMPREENDEDORA E COMANDO</b>	Intuição do(s) líder(es) / consultor(es) — empirismo	Empregado com Ressalvas	Eventualmente Empregado
<b>RACIONAL</b>	Análises (tipo Swot, atratividade da indústria, nível de competição, etc.)	Amplamente Empregado	Amplamente Empregado
<b>DIVERSIFICADA</b>	Adquirir novas unidades de negócio — o objetivo não é gerar idéias, mas transformá-las como negócios	Fora do escopo de atuação	Fora do escopo de atuação

Algumas considerações:

❖ A resposta da primeira alternativa, que reflete a abordagem da **Configuração Inovadora** no tratamento da variável idéia, é pouco empregada pela consultoria. Geralmente ocorre em casos onde a Pesquisa & Desenvolvimento é fundamental, como na indústria farmacêutica, ou ainda onde a inovação é um forte apelo de venda, como no caso dos bens de consumo. O risco da abordagem da Configuração Inovadora é gerar milhares de idéias, uma vez que cada membro da empresa-cliente trará suas opiniões.

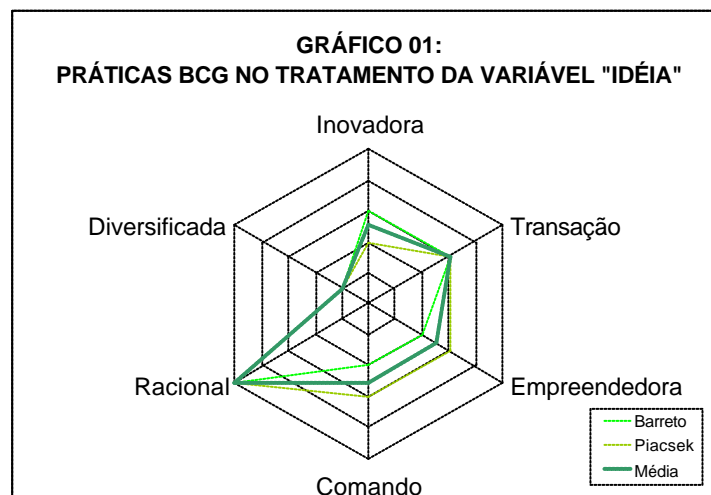
Entende-se que é muito difícil para a consultoria se lançar em um processo longo como este, que requer conhecimento histórico e senso visionário. Na maioria das vezes, a consultoria não tem o modelo de negócios e de trabalho mais adequado para trazer este tipo de inovação para o cliente. Ela traz um outro tipo de inovação.

❖ O BCG busca muitas vezes iteração com *stakeholders* (além daqueles diretamente envolvidos com o projeto) visando alguma interação e aprendizado. Entretanto, em menor nível do que o entendimento da **Configuração Transação**. A participação do BCG e da direção da empresa-cliente no processo também são bem mais pró-ativas do que o papel de facilitar transação entre *stakeholders* e ordenar resultados no tempo.

❖ A intuição dos líderes, principal orientação das **Configurações Empreendedora e Comando**, é importante no sentido de realmente acreditar naquilo que está sendo colocado em prática, especialmente para ser capaz de suportar a idéia.

❖ A abordagem da Configuração Diversificada é entendida como um formato de implementação. Por exemplo, tomada uma decisão, surge a dúvida sobre qual será o melhor caminho para implementá-la, é possível criar o negócio do zero, comprar um negócio, ou ainda, terceirizar a operação com um parceiro. Todas alternativas para explorar a idéia — comprar um negócio é um destes formatos.

❖ O posicionamento do BCG em relação a geração da idéia é fortemente relacionado a abordagem da Configuração Racional, sofrendo alguma influência das demais Configurações (exceto diversificada), conforme ilustra o GRÁFICO 01.



#### 4.1.3.2 *Comprometimento da Equipe*

O segundo pilar do trabalho do BCG é o *impact*. Para gerar impacto a consultoria trabalha para que as condições necessárias para que o projeto tenha um bom desdobramento estejam presentes, dentre elas:

- ❖ A participação da equipe da empresa-cliente desde o início.
- ❖ Plano de implantação.
- ❖ Conjunto de capacidades e recursos necessários para a implantação.

Outro bom exemplo da preocupação do BCG com o comprometimento da equipe, já citado anteriormente, está na abordagem de Jeanie Duck no livro *The Change Monster*.

“... o livro, representa um novo apelo baseado nas pessoas que complementa o tradicional foco analítico do BCG” (BCG, 2000).

Este trabalho aborda as questões emocionais e comportamentais inerentes à mudança, através de um mapa intitulado **Curva de Mudança**, composto de cinco fases:

1. **Estagnação** ⇒ é necessário que as pessoas enxerguem e aceitem a necessidade de mudança. Outro aspecto comum nesta etapa é a falta de alinhamento entre os líderes.

2. **Preparação** ⇒ inicia-se quando a decisão de mudar é tomada, envolve os trabalhos de definição da nova configuração para o negócio. As pessoas na organização começam a especular sobre a iniciativa e seus prováveis resultados, as emoções ficam exaltadas, as pessoas ficam ansiosas, nervosas, esperançosas, ameaçadas e traídas, ou descrentes, achando que é só mais um projeto. Ocorre distração no trabalho e queda na produtividade.

3. **Implementação** ⇒ os sentimentos da fase de preparação se misturam aos sentimentos de confusão, apatia, ressentimento, inadequação e volatilidade, assim como, alívio, excitação alegria e reconhecimento. Um senso de irrealidade pode surgir: tudo mudou mas, ao mesmo tempo, nada realmente mudou — ainda. As pessoas ficam na defensiva; cabe aos líderes ajudá-las a compreender o plano geral, explicar como as decisões foram tomadas, persuadi-las de que vai funcionar e motivá-las, garantindo que a estratégia seja adequadamente executada.

**4. Determinação** ⇒ fase onde a iniciativa está ameaçada de ruir. Se tudo deu certo, a gerência pode pensar que a transformação acabou, justamente quando há o risco dos funcionários voltarem a agir como no passado. Se houve falhas na implementação é preciso reavaliar, ao invés de deixar a iniciativa morrer. A organização começa a vivenciar a fadiga da mudança. Cabe aos líderes administrar as expectativas, a energia e a experiência das pessoas, mesmo nos eventos negativos, buscando enfrentar os problemas através de esforços conjuntos e diálogo aberto.

**5. Usufruto** ⇒ a recompensa. Quando todas atividades se combinam e se complementam. Tudo parece novo na empresa. Este é o momento para reconhecer o trabalho executado e realçar conquistas.

Piacsek crê que a preocupação com as pessoas vem ganhando espaço nas práticas do BCG há vários anos — a mudança do tradicional posicionamento de *think tank* já vem acontecendo, gradualmente, desde os anos 1980. Ele exemplifica o emprego da abordagem de Duck através do caso de uma *joint-venture* de cinco empresas que iriam formar um negócio virtual:

“Neste caso era fundamental entender as agendas profissionais e pessoais de cada um dos membros das cinco empresas, convencê-los que o caminho era o mais acertado, além de assegurar que as pessoas envolvidas estavam aptas e engajadas a fazer a mudança”.

Barreto destaca que a interação com *stakeholders* é essencial para o engajamento no projeto, confirmando a argumentação de MINTZBERG (1994) de que estratégias só adquirem valor quando existem pessoas comprometidas que a energizam. Os envolvidos no projeto não são exclusivamente membros da cúpula da organização da empresa-cliente; além de líderes da organização, os integrantes têm papel de multiplicadores da iniciativa.

Novamente as respostas dos entrevistados em relação às questões relacionadas às configurações apresentaram consistência nos resultados, apesar de algumas variações.



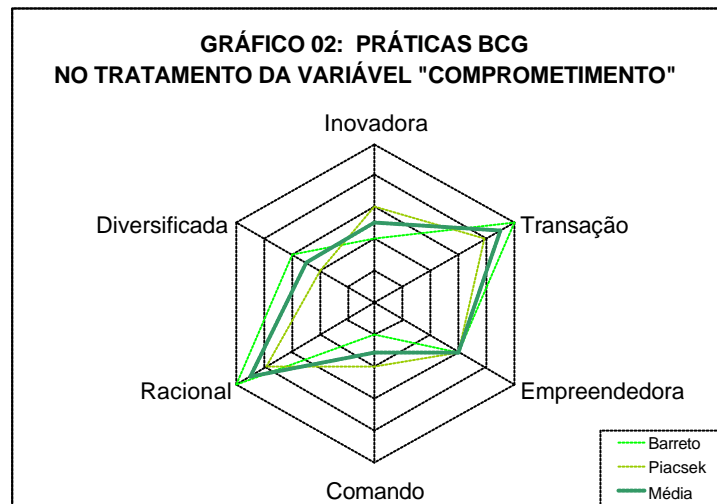
<b>QUADRO 06: AS PRÁTICAS DO BCG COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL COMPROMETIMENTO</b>			
<b>CONFIGURAÇÃO</b>	<b>ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO</b>	<b>RESPOSTAS BARRETO</b>	<b>RESPOSTAS PIACSEK</b>
<b>INOVADORA</b>	Através de ampla liberdade de criação e ação para os membros, reconhecimento de <i>champions</i> e incentivos aos participantes dos projetos de sucesso	Empregado com Ressalvas	Empregado
<b>TRANSAÇÃO</b>	Através do envolvimento dos membros no processo de criação de estratégias, espaço para expor e defender seus pontos de vista, debate até atingir consenso	Amplamente empregado	Empregado
<b>EMPREENDEDORA</b>	Através da liderança: mostrar o caminho, energizar, envolver e reconhecer	Eventualmente Empregado	Eventualmente Empregado
<b>COMANDO</b>	Através de ordens específicas e supervisão direta	Fora do escopo de atuação	Empregado com Ressalvas
<b>RACIONAL</b>	Através de definição de objetivos e metas e da mensuração dos resultados	Amplamente empregado	Empregado
<b>DIVERSIFICADA</b>	Através de liberdade e autonomia em nível da gerência (unidade) de negócio	Eventualmente Empregado	Empregado com Ressalvas

❖ Em relação a variável Comprometimento da Equipe a abordagem da **Configuração Transação** foi considerada de grande relevância. Entretanto, vale destacar que envolvimento dos membros neste caso, concentra-se principalmente nos líderes da empresa-cliente e no time do projeto, não os níveis intermediários.

❖ Uma vez definida a estratégia parece fundamental desenvolver processos iterativos com *stakeholders* <sup>3/4</sup> **Configuração Transação** — para garantir que a proposta seja implementável. Uma idéia só terá valor se for possível implementá-la.

❖ A abordagem da **Configuração Racional**, novamente, é uma das predominantes do entendimento dos entrevistados.

O GRÁFICO 02 visualiza o entendimento do BCG em relação à variável Comprometimento:



### **4.1.3.3 Impacto da Dinâmica do Mercado**

A dinâmica do mercado é considerada uma dimensão muito importante no trabalho do BCG. Por isso, a resposta ou a recomendação para a empresa-cliente nunca é única, há muito emprego de testes de sensibilidade sobre o caminho proposto.

Testes de sensibilidade são exercícios hipotéticos que permitem identificar as variáveis que trazem maior impacto para o projeto. A composição das variáveis, a partir de situações mais prováveis, forma os cenários que propiciam um melhor entendimento e, portanto, uma melhor capacidade de avaliação. Não há uma resposta única, as respostas assumem várias ramificações.

Como é muito baixa a probabilidade de que a realidade venha a se mostrar como uma cópia fiel do que foi imaginado previamente, estas ramificações (ou intervalos) de respostas permitem a empresa-cliente avaliar a evolução da estratégia a partir de áreas.

Normalmente o trabalho do BCG não é concluído com a entrega de um relatório, como era tradicional do serviço de consultoria estratégica. Como quase sempre a concepção da estratégia é desenvolvida em conjunto com a empresa-cliente, muitas vezes no decorrer do trabalho, é possível diminuir gradualmente a participação do BCG em favor da contribuição da empresa-cliente.

A consultoria também está presente no desenrolar da estratégia, geralmente com um time de consultores mais enxuto em atividades como: suporte a algum aspecto conceitual, emprego de ferramentas de trabalho e de decisão e nas verificações de performance no tempo, entre outros.

O desprendimento de regras para favorecer a capacidade de adaptação é evidenciada nos seguintes trechos das entrevistas:

“Por mais perfeito que se trace um plano é necessário ter aptidão para conseguir mudá-lo no meio do caminho, se ele apresentar imperfeições”.

“Não há estratégia imutável. A tática é mapear as potenciais mudanças e identificar caminhos alternativos. É um movimento contínuo.”

Piacsek aponta para três principais movimentos que, geralmente, são empregados em situações de maior incerteza:

1. Projetos Pilotos ⇒ geralmente empregados para testar a aceitação de conceitos novos junto ao público em potencial.
2. Atraso Proposital ou Posição Contingencial ⇒ aguardar pela consolidação de sinais que demonstrem os caminhos mais prováveis “se acontecer x, então fazemos y”.
3. Manter Opções ⇒ contratos que oferecem o direito à empresa-cliente, mas não a obrigatoriedade, em adquirir o usufruto de um determinado recurso, caso um cenário vislumbrado venha a se confirmar. Por exemplo: uma licença de uso de um padrão de tecnologia, direito preferencial de aquisição de ações de uma outra empresa, etc.

<b>QUADRO 07: AS PRÁTICAS DO BCG COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL DINÂMICA</b>			
<b>CONFIGURAÇÃO</b>	<b>ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO</b>	<b>RESPOSTAS BARRETO</b>	<b>RESPOSTAS PIACSEK</b>
<b>INOVADORA</b>	Experimentação alternativas de forma paralela a estratégia principal	Fora do escopo de atuação	Empregado com Ressalvas
<b>TRANSAÇÃO</b>	Aprendendo e evoluindo conjuntamente com o cliente e seus stakeholders (sem planos formais, a estratégia se desenvolvendo gradualmente)	Fora do escopo de atuação	Fora do escopo de atuação
<b>EMPREENDEDORA</b>	Mapeando, avaliando e propiciando redirecionamento através de <i>coaching</i> (na diretoria e gerências)	Empregado	Eventualmente Empregado
<b>COMANDO</b>	Mapeando, avaliando e deliberando (com instruções diretas, sem planos ou documentos formais)	Fora do escopo de atuação	Eventualmente Empregado
<b>RACIONAL</b>	Mapeando, avaliando e definindo novos planos	Amplamente Empregado	Amplamente Empregado
<b>DIVERSIFICADA</b>	Mantendo ou substituindo o <i>portfolio</i> de negócios	Amplamente empregado	Empregado

Algumas considerações:

A abordagem da **Configuração Inovadora** não é empregada pelo BCG no trato da variável “dinâmica do mercado” na visão de Barreto, destacando a complexidade de uma organização empresarial e a grande chance de, ao definir múltiplas frentes, decorrer no insucesso do negócio. Colocar em prática o piloto de uma estratégia em um setor específico é bem diferente de se experimentar alternativas da empresa-cliente como um todo.

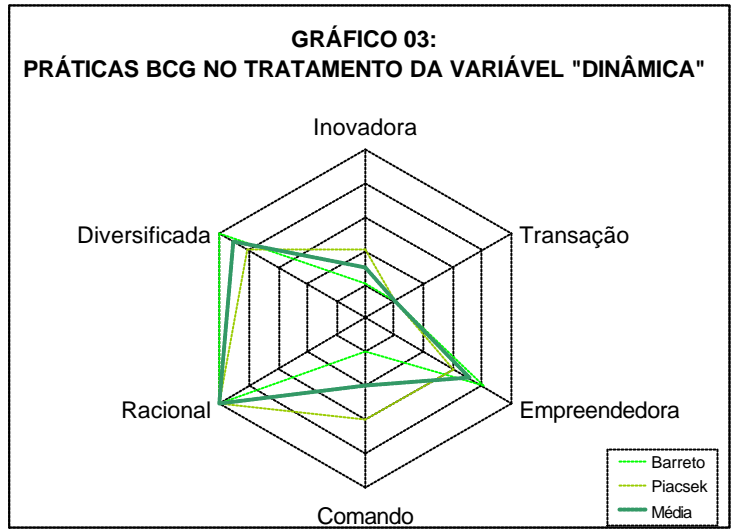
Piacsek coloca, com ressalva, que há o emprego da abordagem inovadora, porém, caracterizando mais a idéia de projeto-piloto do que as iniciativas pela empresa-cliente.

A abordagem da **Configuração Transação** não parece possível no ambiente de consultoria, fundamentalmente baseada no desenvolvimento de um plano formal. Desenvolver uma estratégia de forma gradual só é possível se conduzida diretamente pelo proprietário da empresa-cliente. Conduzir uma mudança sem um plano requer grande esforço e persistência por parte do líder e confiança da equipe a ponto de não exigir uma formalização.

Mesmo para se fazer o *coaching* é necessário um bom plano. A consultoria traz a resposta técnica, adicionalmente acontece o *coaching* na empresa-cliente, visando alcançar os objetivos propostos. Já o *coaching* isolado, sem o plano formal, fica sem orientação. Tanto Piacsek quanto Barreto acreditam que a abordagem da **Configuração Empreendedora** é muito importante para suportar os planos.

Existem algumas situações onde se pode deliberar sem ter visto plano algum, mas é algo muito raro, quase excepcional, como por exemplo nos movimentos onde não há tempo para elaborar planos. Estas situações geralmente não são conduzidas pela consultoria, a consultoria não delibera, quem delibera é o executivo. Daí a resposta Fora do Escopo de Atuação para a **Configuração Comando** no entendimento de Barreto. Piacsek que em algumas situações a prática é possível, embora seja muito difícil.

A abordagem da **Configuração Diversificada** é empregada para lidar com a dinâmica do mercado. O entendimento de se manter ou substituir o *portfolio* é considerado chave em estratégia.



#### 4.1.4 Considerações Adicionais

O trabalho do BCG está voltado ao PAE e não exclusivamente ao PE. Isto porque as características do trabalho da consultoria, identificadas na pesquisa, estão alinhadas aos conceitos de PAE:

- CHAKRAVARTHY e DOZ (1992) argumentam que o PAE preocupa-se com a forma pela qual a organização atinge e mantém suas posições, através de ações deliberadas ou de tentativa e erro, empregando base multidisciplinar, premissas no processo decisório que vão além de uma visão racional e uma abordagem longitudinal. Todos os elementos presentes no trabalho do BCG.
- Na concepção de LEAVITT, o PAE se apresenta como um fluxo com interação de três variáveis: o desbravamento (a descoberta de novos caminhos), a tomada de decisão e a implementação ou execução (PETERS e WATERMAN, 1986, p.61).

O *Impact*, um dos alicerces do BCG, está intimamente alinhado a argumentação de SCHENDEL (1992) que destaca o vínculo entre estratégia e performance como ponto alto do problema. Uma boa estratégia deve ser criada, ser capaz de ganhar posições vencedoras e ser executada pela organização. O PAE, entretanto, não se sustenta por si só, pois outro ponto chave é a proposição e o reconhecimento de uma estratégia vencedora *ex-ante* — domínio do conteúdo estratégico. As práticas do BCG tangibilizam os dois campos.

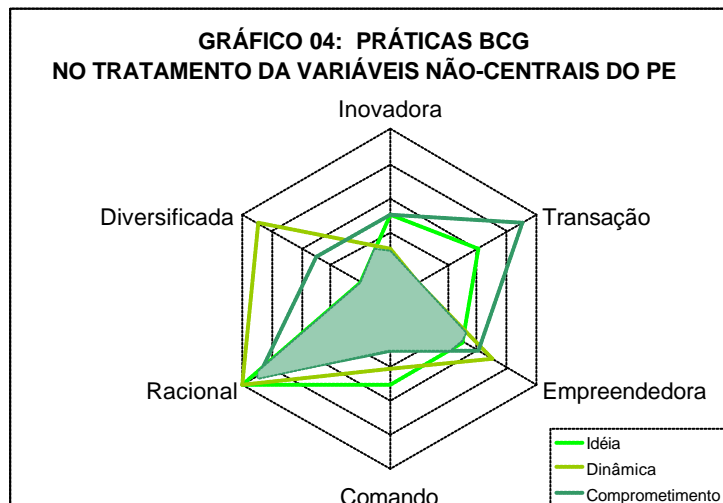
Dentro do modelo de consultoria do BCG a participação dos líderes e de alguns membros multiplicadores da iniciativa da empresa-cliente acontece desde o início do projeto, sendo que a diminuição do envolvimento da consultoria ocorre tipicamente de forma gradual na evolução do processo da concepção/elaboração da estratégia para a sua implantação.

Estas práticas fomentam a idiosincrasia, em conformidade com o entendimento de PETERS e WATERMAN (1986) que enfatiza a importância do sentimento de ser necessário, como uma mágica capaz de produzir grandes expectativas, considerando-se a grande satisfação gerada em superar padrões, especialmente se tiveram alguma participação na sua escolha.

Segundo o BCG a principal fonte de geração de *insight* alinha-se à visão racional, ou seja, baseada em análises, trazendo como principais resultados *insights* renovadores. O *insight* inovador não é considerado um atributo do PE, que objetiva, prioritariamente, o tratamento empresarial — Piacsek defende que o PE não é a melhor avenida para inovação (exceção *insights* renovadores relativos a novos modelos de negocio ou inovações na gestão).

O modelo de consultoria do BCG está baseado na capacidade analítica de seus consultores integrados em uma rede de global de relacionamentos e no capital intelectual formado. Sua proposta não contempla o emprego de um PE rígido (mecânico e pre-formatado), tampouco, está prioritariamente voltada a interpretar padrões e promover o pensamento estratégico nos níveis hierárquicos inferiores da empresa-cliente. Embora estas últimas atividades sejam oportunamente executadas.

O GRÁFICO 04 demonstra o tratamento das variáveis analisadas na pesquisa, em confronto com as Configurações Empresariais.





A área de interseção das três variáveis destaca a predominância da Configuração Racional nas práticas do BCG, seguida da Configuração Empreendedora que sustenta a visão racional, através do espaço para o diálogo.

O gráfico demonstra pouca convergência nos resultados obtidos entre as variáveis nas Configurações Diversificada e Transação, devido ao fato da consultoria utilizar diferentes *approaches* no tratamento das variáveis. Por exemplo:

**Configuração Diversificada** ⇒ No tratamento da variável idéia a abordagem está fora do escopo de atuação, uma vez que está voltada para a ação e não para a criação. Já no manejo da variável Dinâmica do Mercado esta visão é muito empregada. Apesar da interseção das três variáveis não evidenciar, esta Configuração é relevante para o BCG, conforme comentário dos entrevistados.

**Configuração Transação** ⇒ De grande relevância no trato da variável Comprometimento, ao passo que é julgada irrelevante na abordagem da Dinâmica do Mercado.

Estas práticas só são possíveis, pois tais procedimentos são separados no tempo, onde cada abordagem é priorizada em virtude da necessidade específica. Este modelo, atrelado ao histórico do BCG, corrobora a pesquisa de HART e BANBURY (1994):

“Firmas capazes de acumular diversos modelos de construção estratégica numa capacidade complexa de processos parecem se sobressair sobre aquelas empresas menos capacitadas em virtualmente todas as dimensões de performance.”

## 4.2 O Caso Strategos

### 4.2.1 Perfil do Entrevistado

Pedro do Carmo Costa é engenheiro industrial pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Atualmente ocupa a posição de diretor na Strategos. Seu trabalho é focado em ajudar os clientes a arquitetar e promover revoluções na indústria, criando assim oportunidades de crescimento. Sua especialidade está em ajudar clientes que estão lançando novos negócios a serem inovadores através da quebra das ortodoxias da indústria e da alavancagem de competências chave.

Costa ingressou na Strategos em 2000. Antes disso trabalhou na *Ernst & Young Consulting*, escritório de Boston, onde prestou consultoria para executivos de grandes indústrias na região da América Latina. Seus projetos envolviam desde eficácia operacional, gerenciamento da cadeia de suprimento, até estratégias de *e-business*. Também na *Ernst & Young*, já no escritório de São Paulo, foi gerente sênior em serviços de aconselhamento estratégico, focando em estratégia para *e-business*.

Anteriormente, Costa ocupou posição de consultor na *Baan Business Systems* em Portugal, onde ajudava clientes industriais a aumentar sua eficiência através da conjunção de práticas de logística com soluções de tecnologia da informação. Em Portugal também trabalhou no Instituto de Logística, onde desenvolveu várias pesquisas.

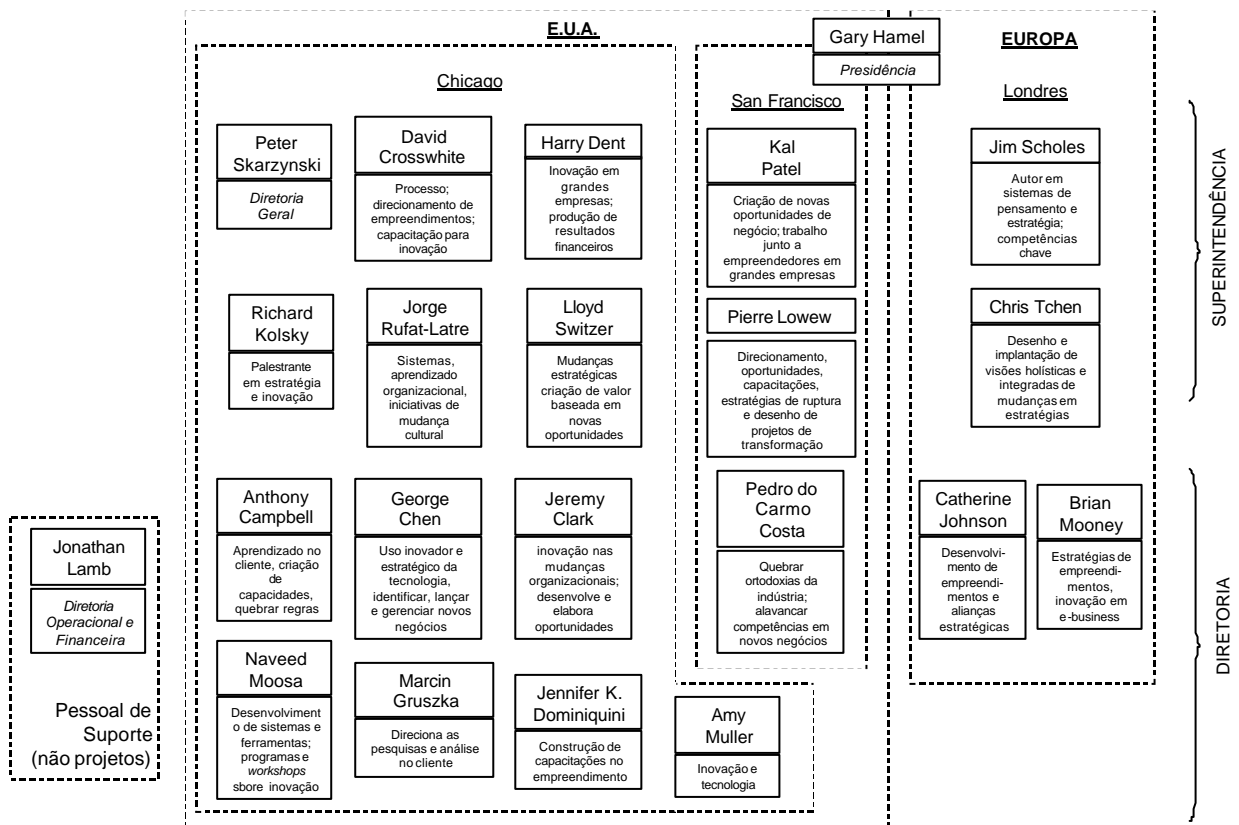
### 4.2.2 **Strategos: Apresentação e Método de Trabalho**

A Strategos é mais recente, foi fundada em 1995. Já na sua fundação formaram-se suas duas principais bases operacionais, uma em Chicago — Estados Unidos e outra em Londres, Inglaterra (escritório Europa). Estas duas unidades permanecem até hoje e a elas juntou-se mais uma unidade na costa oeste norte-americana, especificamente na cidade de São Francisco.

As duas unidades operacionais — Estados Unidos e Europa — respondem pela atuação global da organização. Os mais de 100 trabalhos desenvolvidos foram distribuídos pelas diferentes regiões do globo, com exceção do continente africano. Dentre as empresas atendidas destacam-se *Nokia, Roche, Royal Dutch / Shell e Clorox*.

No Brasil a Strategos atuou mais intensivamente nos anos de 2000 e 2001, quando foram desenvolvidos trabalhos nas empresas Multibrás e Embraco. Durante este período a empresa teve sua sede local na cidade de São Paulo.

**FIGURA 07: EQUIPE DA STRATEGOS E SUAS ESPECIALIDADES**



Destaque desta empresa é o enxuto corpo de executivos, compostos por apenas dois níveis hierárquicos — superintendentes e diretores, totalizando 21 consultores (sem considerar o pessoal de suporte). As equipes de projeto geralmente são formadas por dois ou três consultores, tomando como base suas especialidades.

Outro destaque é a figura de seu fundador, Gary Hamel, que é professor de gerência estratégica e internacional na *London Business School* e autor de *Competing for the Future* onde o conceito de *Strategic Intent* foi apresentado. Significativos traços das práticas desta organização podem ser identificadas neste livro.

A proposta de serviço de consultoria desta empresa é diferenciada pois seu método de trabalho é baseado em times (de membros da empresa-cliente), é bastante participativo e orienta-se para o futuro (médio/longo prazo). O foco está em estratégia, inovação e crescimento.

Sua proposta não é a de confeccionar um relatório de análise do mercado mas desenvolver e fixar uma nova capacitação na empresa-cliente. O clima instável e competitivo de mercado requer habilidade de reposicionamento e de reconstrução rápida de estratégias e da própria empresa. Esta capacidade surge da fixação e da prática constante de um processo sustentado de inovação.

O apelo é voltado a conduzir idéias rapidamente ao mercado e integrá-las às competências chave em um fluxo constante. Para tanto os serviços abrangem três principais áreas:

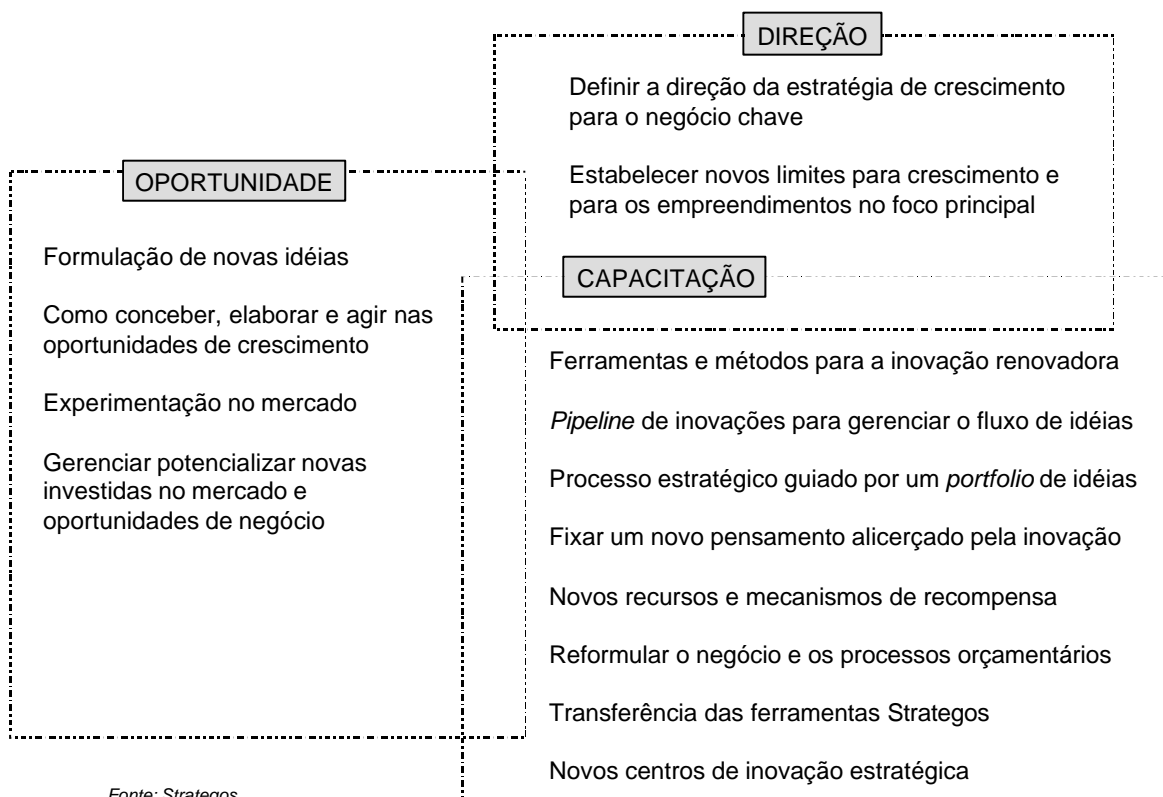
**1. Direcionamento:** Conduzido pela arquitetura estratégica, com um caminho claro para o crescimento, para a criação de valor e para a sustentação da rentabilidade. A aspiração é encontrar e explorar conceitos inovadores de negócio onde não haja uma competição direta. Por vezes, esta orientação reestrutura indústrias estabelecidas, em outras oportunidades, estabelece novas indústrias.

**2. Oportunidades de criação de valor:** Com base em um profundo entendimento das competências disponíveis e das que serão necessárias para sustentar o crescimento da rentabilidade, o objetivo é identificar espaços nos mercados onde grandes necessidades dos consumidores não são atendidas como consequência das ortodoxias da indústria ou das funções do negócio. Novas condições de competição surgem após as descontinuidades e geralmente onde os consumidores vivem e compram.

**3. Capacitação:** Tendo como premissa que crescimento e margens atrativas só podem ser obtidas por empresas que estabelecem inovação em seus negócios, a Strategos trabalha para estabelecer um pensamento inovador firme e um processo para explorar as novas idéias. O processo de inovação pouco a pouco passa a permear setores da organização como pesquisa e desenvolvimento, orçamento e serviço ao consumidor.

Estes três alicerces das práticas da Strategos podem ser identificados na FIGURA 08:

**FIGURA 08: SERVIÇOS DA STRATEGOS**



Três principais resultados esperados do trabalho da Strategos são:

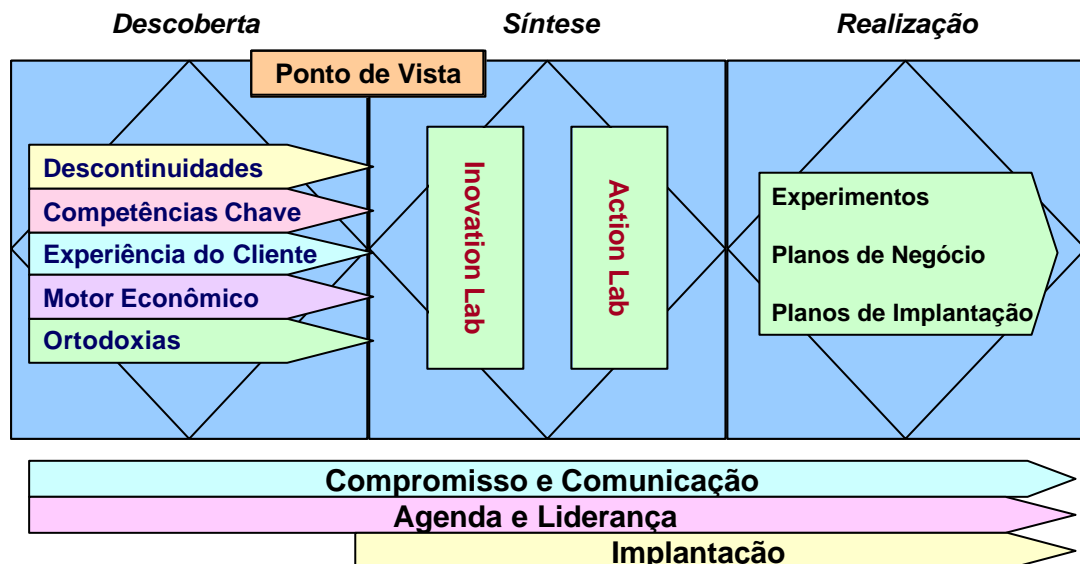
**Conteúdo** ⇒ arquitetura estratégica<sup>19</sup>; oportunidades (novo espaço e novas regras); *pipeline* de inovação<sup>20</sup>.

**Comportamento** ⇒ responsabilidade para inovação estratégica inserida no dia-a-dia da empresa-cliente; colaboração aperfeiçoada entre as várias empresas do grupo; nova paixão pela empresa e pela criação do futuro; visão compartilhada da direção que se está seguindo.

**Aprendizagem** ⇒ capacidade desenvolvida para inovação estratégica; capacidade de replicar processo de inovação usado; novas formas de pensar e agir.

A FIGURA 09 ilustra uma visão geral das etapas do trabalho da Strategos visando atingir a estes resultados.

**FIGURA 09: FRAMEWORK STRATEGOS DE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**



Fonte: Strategos

19 O futuro não precisa ser imaginado, precisa ser construído, daí o termo arquitetura estratégica. O arquiteto casa arte com engenharia industrial — é um sonhador e um planejador. A arquitetura estratégica contempla que funcionalidades serão oferecidas aos clientes futuros, que competências serão necessárias e como a interface, com o cliente, terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. A arquitetura estratégica é basicamente uma planta do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e reconfiguração da interface com os clientes (Hamel e Prahalad, 1995, p.123-140).

20 Discutido a seguir.

### 4.2.3 A Strategos e as Variáveis Não-Centrais do PE

#### 4.2.3.1 Como a Idéia que Origina a Estratégia é Gerada

Segundo as práticas da Strategos existe uma fase que antecede a geração da idéia. O processo não se inicia com a geração de idéias ou com um *brain storming* de forma espontânea, o passo inicial é a criação de um espaço para construção de uma nova base de conhecimento, intitulado **Descoberta**, cujo resultado é a criação de um ponto de vista sobre o futuro (veja FIGURA 09). Este ponto de vista deve ser algo compartilhado por toda a empresa, não é um pensamento reservado à alta administração ou algo encomendado a um consultor externo.

A criação do ponto de vista permite traduzir a estratégia em alguns poucos principais eixos, tornando-a de fácil entendimento para o consumidor e para a organização. Estes eixos representam as linhas diferenciadoras da organização — a arquitetura estratégica é concebida de forma a trazer uma diferenciação de real valor para os consumidores e que seja sustentada numa vantagem competitiva.

Assim, tudo relacionado a nova idéia ou proposta de negócio necessita estar alinhado aos eixos. Antes de fazer uma proposta o membro da organização pensará se, de alguma forma, está extrapolando os eixos da estratégia — as próprias estratégias baseadas nas perspectivas do consumidor passam a ser o critério de seleção.

Por exemplo, segundo o entrevistado, a Nokia no final dos anos 1990 definiu sua estratégia em três eixos diferentes:

- *Humanizing Technology*: humanização da tecnologia, ou seja, tornar a tecnologia disponível amigável ao usuário. Esta proposta foi desenvolvida em 1988 e até hoje é possível perceber esta característica nos produtos da empresa quando comparada aos produtos dos competidores.
- *Seamless Integration*: o consumidor não precisa saber o que está por trás do equipamento, precisa conhecer os benefícios finais, que devem estar bastante claros. A entrega não é de uma tecnologia mas sim o emprego desta tecnologia em termos de benefícios para o consumidor.
- *Virtual Presence*: presença virtual, o consumidor tem que sentir o celular como a possibilidade de estar presente virtualmente em qualquer lugar.

O exemplo da Nokia demonstra uma estratégia diferenciada que se tornou bastante clara para os membros da organização e para o mercado, tornando-se uma ferramenta que permitia a convergência das idéias que surgiam pela organização. O exemplo também demonstra como, através da extrapolação dos eixos (uma coerência na ação) ao longo do tempo, acaba por impregnar a estratégia nos produtos: os consumidores passam a reconhecer e selecionar os produtos da empresa.

A construção do ponto de vista é o desfecho da etapa intitulada **Descoberta** (Figura 09). Esta atividade compreende:

1. A identificação de **Descontinuidades** que estão por acontecer e que afetam, diretamente ou indiretamente, a organização. O que vai mudar na confluência de várias tendências e que, por serem muito específicas e particulares, não são de domínio comum.

2. Criar uma perspectiva de **Competências Chave** na organização, entender quais são os ativos, os processos, as ferramentas, as tecnologias e os valores que combinados entregam um valor desproporcional aos consumidores. Este exercício se completa com o entendimento sobre como alavancar estas competências em negócios novos.

3. Pensar sobre qual é a **Experiência do Cliente**, ou seja, as necessidades não atendidas dos consumidores ou clientes<sup>21</sup>: o que o consumidor está a procura e não tem resposta? O que o consumidor está a procura e não sabe verbalizar? Que lacunas a organização pode preencher para entregar valor a estes consumidores?

4. Tentar entender como as organizações de outros setores entregam valor, ou seja qual é o **Motor Econômico** utilizado, para depois tentar aplicar este motor econômico na empresa. Por exemplo, a Xerox atualmente não está mais vendendo copiadoras, em seu lugar a empresa disponibiliza a máquina para o cliente, comercializa o serviço de manutenção e a taxa de utilização em função do número de cópias.

---

21 Intermediários na cadeia produtiva que estão ligados mais diretamente aos consumidores finais



5. Entender juntamente com toda a organização, num corte transversal, quais são as **Ortodoxias** enraizadas na indústria e na organização. O simples fato de estar respeitando estes hábitos pode cegar a organização para as novas oportunidades. Deve-se atingir, ao menos por puro exercício, uma forma de estar sempre buscando se diferenciar do resto da indústria.

Da conjunção destas abordagens e descobertas surge o **Ponto de Vista** sobre o futuro da empresa.

O passo seguinte é a geração de idéias que é feita a partir da combinação dos elementos do **Ponto de Vista**: necessidades não atendidas combinados com as **Competências Chave**, inversão de algumas **Ortodoxias** com alguma oportunidade. Nestas interseções de perspectivas surgem idéias muito mais ricas do que em um *brain storm* espontâneo.

Quando questionado sobre qual das alternativas melhor descreve as práticas da Strategos, Costa respondeu:

<b>QUADRO 08: AS PRÁTICAS DA STRATEGOS COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL IDÉIA</b>		
<b>CONFIGURAÇÃO</b>	<b>ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO</b>	<b>RESPOSTA</b>
<b>INOVADORA</b>	Iniciativas através da organização (busca e fomento junto a empregados de diferentes níveis hierárquicos)	Amplamente empregado
<b>TRANSAÇÃO</b>	Evolução através de iteração com stakeholders (do cliente)	Empregado
<b>EMPREENDEDORA E COMANDO</b>	Intuição do(s) líder(es) / consultor(es) — empirismo	Fora do escopo de atuação
<b>RACIONAL</b>	Análises (tipo Swot, atratividade da indústria, nível de competição, etc.)	Eventualmente empregado
<b>DIVERSIFICADA</b>	Adquirir novas unidades de negócio — o objetivo não é gerar idéias, mas transformá-las como negócios	Fora do escopo de atuação

Algumas considerações:

❖ A resposta da primeira alternativa, que reflete a abordagem da **Configuração Inovadora** no tratamento da variável idéia (veja GRÁFICO 05), espelha claramente as práticas da Strategos. Em seu material de divulgação (<<http://www.strategos.com.br>>) o termo *innovation and growth* tem espaço de destaque.

❖ A experiência empírica do(s) líder(s) e/ou do(s) consultor(s) é considerada fora do escopo de atuação da Strategos. Numa questão complementar sobre a importância<sup>22</sup> deste entendimento a resposta foi Sem Relevância. Costa afirma que uma empresa que depende dos líderes é uma empresa condenada a morte (no longo prazo). Esta afirmação suporta a argumentação de MINTZBERG *et al.* (1998) sobre a extrema dependência do líder na **configuração Empreendedora** e também a limitação criativa da configuração máquina (ou racional).

❖ Na configuração racional a resposta **Eventualmente Empregado** traz consigo um aspecto muito interessante. Costa também engloba no conceito de análises as ferramentas empregadas pela Strategos:

“A ferramenta **Motor Econômico**, por exemplo, contribui para o entendimento de como organizações de outros setores geram valor e, também, para o estímulo ao pensamento sobre como se pode aplicá-lo na própria empresa. Ao promover este exercício esta ferramenta tem implícita em si a geração de idéias e, embora não seja uma análise *SWOT*, apresenta alguma semelhança no sentido de se ter um ponto de partida”.

Vale destacar, entretanto, que enquanto a ferramenta do **Motor Econômico** busca trazer *best practices* de outros setores, o principal objetivo da análise *SWOT* (ou da atratividade da indústria, ou do nível de competição) é promover uma visão panorâmica, em maior ou menor nível, da indústria.

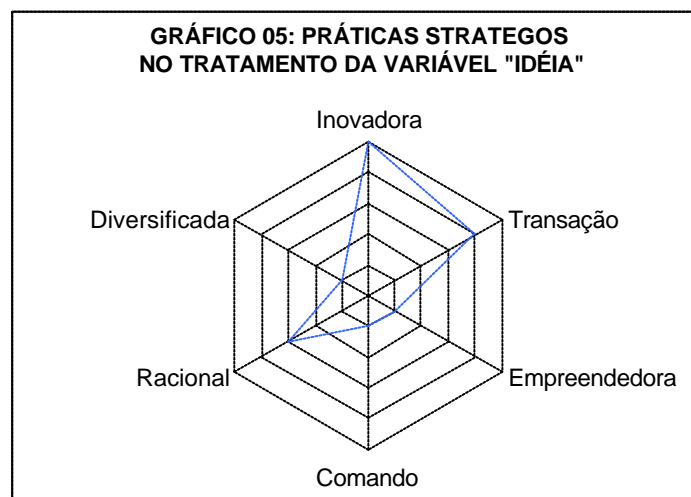
---

22 Independentemente das práticas da empresa pois a empresa de consultoria pode não atuar em determinada área e considerá-la importante.

A abordagem da configuração **Diversificada**, que almeja explorar idéias já aplicadas em negócios através de aquisição, está fora do escopo da Strategos. A consultoria recomenda a seus clientes empregar esta prática em outro contexto: quando em uma fase da estratégia (posterior à geração da idéia) se identifica a necessidade de uma nova área, cujas competências específicas não existem na empresa. A aquisição surge como forma de se obter esta competência, após a concepção e teste da idéia e não como forma de explorar um negócio em curso ou comprar uma participação de mercado. As respostas de Costa denotam claramente o viés inovador e participativo das práticas da Strategos — GRÁFICO 05.

Talvez, um dos fatos mais relevantes na pesquisa, junto a esta consultoria, tenha sido a identificação de um processo voltado à descoberta, fazendo uso de ferramentas analíticas.

Esta constatação confirma a abordagem de MINTZBERG (1994), que descreve a descoberta de estratégias como uma das principais funções dos planejadores.



### 4.2.3.2 *Comprometimento da Equipe*

O entendimento de MINTZBERG (1994) de que em situações de mudança os questionamentos são mais apropriados que respostas, alinha-se a um dos principais alicerces do trabalho da Strategos. Conforme um trecho da entrevista:

“O que a Strategos faz é levar ferramentas que ajudam o cliente a obter as respostas, as ferramentas representam em última análise questões. O trabalho é muito mais fazer perguntas do que trazer respostas. O formato de questões e ferramentas permite a disseminação até os níveis mais inferiores, diferentemente do modelo tradicional que se propõe a dizer onde ir”.

A natureza do apelo descritivo da Strategos, se contrapondo ao apelo deliberativo, está presente nas palavras de Costa quando argumenta que ao almejar comprometimento através de ordens e da supervisão os resultados serão limitados.

Isto ocorre porque no longo prazo as idéias acabam por se romper justamente no vínculo com o consumidor — elo onde há maior fragilidade. Quando surgirem outras prioridades, além da supervisão, a idéia acaba sendo abandonada. Se os membros da empresa-cliente não estiverem convencidos da estratégia será muito difícil conseguir sustentabilidade para as idéias; precisam estar convencidos de que haverão resultados. A estratégia não pode ser simplesmente conduzida por uma diretriz da diretoria, que não é suficiente.

No entender de Costa:

“Há grande diferença no modelo de estratégia interna<sup>23</sup>, onde toda a organização é envolvida e obrigada não só a definir a estratégia, mas também a pensar nas oportunidades que suportarão a estratégia. As pessoas estão muito mais interessadas nos projetos onde tiveram participação na definição. Os clientes saem dos projetos realmente animados”.

---

23 Onde há participação dos membros internos da organização.

PETERS e WATERMAN (1986) pensam da mesma forma e destacam a importância do sentimento de ser necessário e do desejo das pessoas em superar padrões, particularmente aqueles que ajudaram a escolher.

Um grave engano é a departamentalização da inovação, a qual deve permear toda a organização assim como a qualidade, que já passou a ser uma obrigação comum; ninguém está na organização para fazer qualquer tarefa sem qualidade. É necessário ter a inovação como uma competência chave, enraizado em qualquer coisa que se faça, algo permanente, seja pensando em novos negócios, seja exercendo melhor as atividades do dia-a-dia — inovação também é a mudança nas formas atuais.

Numa oportunidade conduzida pelo modelo tradicional, onde o projeto não alcança os resultados esperados, os membros da equipe da empresa-cliente podem desenvolver um sentimento de que o insucesso se deu por culpa da empresa de consultoria (acusação indireta). Enquanto que se não houver acerto por parte da empresa-cliente em um processo de estratégia interna, o problema será interpretado como “falha nossa”: — falhamos em alguma coisa e temos que aprender a fazer de uma forma diferente.

Portanto, segundo entendimento de Costa, a diferença relativa aos aspectos motivacionais entre os dois modelos é dramática.

Este entendimento é explicitamente expressado na questão de múltipla escolha sobre as práticas da Strategos, relacionadas à variável **Comprometimento**:

**QUADRO 09: AS PRÁTICAS DA STRATEGOS COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL COMPROMETIMENTO**

CONFIGURAÇÃO	ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO	RESPOSTA
<b>INOVADORA</b>	Através de ampla liberdade de criação e ação para os membros, reconhecimento de <i>champions</i> e incentivos aos participantes dos projetos de sucesso	Amplamente empregado
<b>TRANSAÇÃO</b>	Através do envolvimento dos membros no processo de criação de estratégias, espaço para expor e defender seus pontos de vista, debate até atingir consenso	Amplamente empregado
<b>EMPREENDEDORA</b>	Através da liderança: mostrar o caminho, energizar, envolver e reconhecer	Empregado
<b>COMANDO</b>	Através de ordens específicas e supervisão direta	Fora do escopo de atuação
<b>RACIONAL</b>	Através de definição de objetivos e metas e da mensuração dos resultados	Fora do escopo de atuação
<b>DIVERSIFICADA</b>	Através de liberdade e autonomia em nível da gerência (unidade) de negócio	Eventualmente empregado

A afirmação de que um projeto com a participação da Strategos, onde a condução dependa de ordens estará condenado ao fracasso, é reforçada na resposta **Fora do Escopo de Atuação** na alternativa da configuração comando.

**GRÁFICO 06: PRÁTICAS STRATEGOS NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL "COMPROMETIMENTO"**



### 4.2.3.3 *Impacto da Dinâmica do Mercado*

O trabalho da Strategos visa acelerar o processo de transformação que compreende desde o surgimento de uma idéia (baseada em um ponto de vista) até o *botton-line* do negócio e também o tempo de maturação das iniciativas no mercado. Esta orientação é intitulada *accelerated approach*.

Esta consultoria defende a criação de uma espécie de *pipeline* de inovação como forma de renovação, sendo quesito básico para a sobrevivência da organização no futuro. Uma das funções da estratégia empresarial é criar opções para o futuro, área onde o *pipeline* de inovação entra em ação.

O *pipeline* de inovação é formado por idéias, conceitos (um pouco mais elaborados que idéias), experimentos, *ventures* e negócios; num formato de funil, onde a jusante são os negócios. O objetivo é que este processo seja absorvido pela empresa-cliente como uma competência, formando uma capacitação contínua de inovação.

Tomando como base o método apresentado na FIGURA 09, a criação dos pontos de vista segue-se a fase de geração de idéias, que é orientada pela combinação das novas perspectivas e pela alavancagem dos novos pontos de vista em novas oportunidades de negócio. Surgem muitas idéias que são agrupadas em domínios, caracterizando o processo do *innovation lab*.

Através deste laboratório se obtém os novos conceitos que se convertem em novas oportunidades de negócio, na forma de *ventures plans* — maneiras declaradas de se explorar esses conceitos, parte fundamental do *action lab*, onde as premissas do negócio são definidas e testadas através da experimentação.

Um *portfolio* de experimentos e negócios é testado e elaborado por um processo de aproximação. Em virtude das oportunidades de mercado sempre será necessário experimentar novidades, são as oportunidades que vão empurrar os eixos da estratégia. Como a estratégia passa a ser construída de forma pró-ativa, em termos de benefícios (para o cliente) e de forma mais abrangente, ela tende a permanecer por um período mais longo de tempo (embora não seja imutável).

Nesta prática há uma mudança no que diz respeito aos procedimentos orçamentários. Em vez de aplicar todo o dinheiro em uma única oportunidade de negócio, os orçamentos passam a também ter espaços para diferentes oportunidades, de forma gradual. Há grande necessidade de investimentos na fase de experimentação, geralmente negligenciada por uma grande parte das empresas. Não havendo esta fase os investimentos são feitos em *right-off* nos livros das empresas, gerando grande parte dos erros em termos de investimentos. A recomendação é pela diversificação das apostas, com menos recursos apostando em mais aprendizados.

Em relação às respostas da questão de múltipla escolha, apresentadas na tabela e plotadas no gráfico a seguir, é importante destacar:

❖ Na abordagem da configuração **Comando** a resposta **Eventualmente Empregado** vem no sentido do menos empregado, ou muito pouco empregado, pois o entrevistado entende que as decisões têm que ser feitas em consenso. Por vezes, entretanto, o mercado exige respostas rápidas. Nestes casos é necessário trazer respostas imediatas.

❖ Na alternativa da **configuração Empreendedora**, a resposta Empregado com Ressalvas surge em função do sentido do termo *coaching*. Caso seja no sentido de indicar a direção, **Fora do Escopo de Atuação** da Strategos, não é a proposta da empresa. Porém, sendo no sentido de propiciar ferramentas que ajudem a tomada de decisão, passa a ser **Amplamente Empregado**.



**QUADRO 10: AS PRÁTICAS DA STRATEGOS COMPARADAS ÀS VISÕES TEÓRICAS DAS CONFIGURAÇÕES NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL DINÂMICA**

CONFIGURAÇÃO	ALTERNATIVA OU PRÁTICA DE TRABALHO	RESPOSTA
<b>INOVADORA</b>	Experimentação alternativas de forma paralela a estratégia principal	Amplamente empregado
<b>TRANSAÇÃO</b>	Aprendendo e evoluindo conjuntamente com o cliente e seus <i>stakeholders</i> (sem planos formais, a estratégia se desenvolvendo gradualmente)	Empregado
<b>EMPREENDEDORA</b>	Mapeando, avaliando e propiciando redirecionamento através de <i>coaching</i> (na diretoria e gerências)	Empregado com ressalvas
<b>COMANDO</b>	Mapeando, avaliando e deliberando (com instruções diretas, sem planos ou documentos formais)	Eventualmente empregado
<b>RACIONAL</b>	Mapeando, avaliando e definindo novos planos	Empregado
<b>DIVERSIFICADA</b>	Mantendo ou substituindo o <i>portfolio</i> de negócios	Empregado

Em relação às alternativas dos modelos **Racional** e **Diversificada** a resposta Empregado enquadra-se no contexto de experimentos em uma carteira de projetos que acontecem concomitantemente. Não exatamente no conceito original destas configurações. Esta observação deve ser levada em consideração na leitura do gráfico da variável dinâmica.

**GRÁFICO 07: PRÁTICAS STRATEGOS NO TRATAMENTO DA VARIÁVEL "DINÂMICA"**



#### 4.2.4 Considerações Adicionais

O método de trabalho da Strategos está predominantemente atrelado a corrente de pensamento da escola do aprendizado; Hamel, sócio-fundador da consultoria, é reconhecido como um de seus pensadores de destaque. Nesta escola as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados por toda organização e as fases de formulação e implantação se fundem (MINTZBERG, 1999, p.24-25) — três aspectos identificados na pesquisa junto a empresa.

A característica de uma organização missionária que tende a sobrepor uma estrutura convencional, no caso a inovadora, estão presentes: domínio de uma ideologia; membros encorajados a agir em conjunto onde a divisão do trabalho não é tão rigorosa; organização unida pela padronização das normas, pelos valores compartilhados e pela crença entre seus membros (MINTZBERG *et al.*, 1998).

O pensamento da Strategos apresenta grande convergência com o de QUINN (1978 *apud* HART, 1992), um dos pensadores de destaque da corrente Visão apresentada por HART (1992). Esta corrente enfatiza que os executivos são capazes de prever uma direção ampla mas não a natureza precisa em que a estratégia resultará, e, que diretores focam atenção em identificar uma direção para a organização, deixando os detalhes emergirem no tempo. A diretoria trabalha para criar um senso de propósito que irá guiar as ações e captar a imaginação dos membros da organização, pois sem comprometimento e envolvimento dos membros da organização não pode haver visão estratégica — práticas triviais da Strategos.

Por outro lado, a abordagem da Strategos não parece totalmente alinhada com o conceito da *quantum theory* de MILLER e FRIESEN (1984 *apud* MINTZBERG *et al.*, 1998). Segundo esta teoria a maioria das organizações se favorece nos períodos de estabilidade, explorando estratégias que já possui, buscando melhoria contínua, eficiência, empregando competências em caminhos definidos. Isto continua acontecendo até o momento em que, em função das mudanças do ambiente, esta orientação deixa de ser a mais adequada. Surgem, então, a revolução e a organização que precisam alterar rapidamente os padrões preestabelecidos até se encontrar uma nova postura, mais adequada.

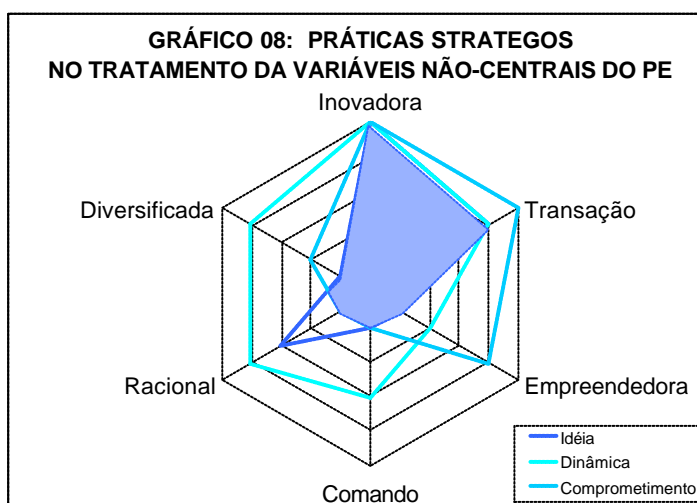
A distinção é evidenciada nas palavras de Costa, quando questionado sobre a combinação da estabilidade com a criatividade:

“Assim como no caso da qualidade, a inovação não pode ser tratada como um chapéu, que se pode tirar e colocar, deve ser algo permanentemente presente”.

No caso da Strategos, ao invés de esperar pelas revoluções, a estratégia é experimentada gradualmente. A maior dificuldade, neste caso, talvez esteja na habilidade de se conduzir estas frentes concomitantemente, vis a vis os recursos demandados em termos de verbas e esforços. Os investimentos crescem de forma inversamente proporcional ao funil.

O segundo estudo de caso — Strategos — trouxe uma abordagem participativa, correndo no sentido contrário ao *approach* deliberativo (deve ser). Tal afirmação é evidenciada na área de interseção das práticas relacionadas às variáveis da análise.

Enquanto que as três variáveis são amplamente empregadas no modelo inovador, seguidas das práticas do modelo de **Transação**. Os modelos **Empreendedora**, **Comando**, **Racional** e **Diversificada** representaram justamente o oposto das práticas da consultoria (se considerados somente as interseções das três variáveis).



## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste Capítulo é abordado o quinto e último objetivo específico: contribuir com a compreensão dos elementos críticos do PAE — a dicotomia entre conteúdo e processo, os modelos múltiplos e os paradoxos — através da pesquisa junto às empresas de consultoria. Além de apresentar uma visão geral do trabalho e destacar a utilidade da teoria da complexidade na condução de pesquisas futuras sobre o PAE.

### 5.1 Uma Panorâmica dos Resultados da Pesquisa junto às Consultorias

O trabalho do BCG está voltado ao PAE e não exclusivamente ao PE. Busca novos caminhos (*insight*) e estratégias vencedoras *ex-ante*, que são posteriormente conduzidas numa abordagem deliberada, além de promover o envolvimento e o convencimento dos membros, preocupando-se com a forma pela qual a empresa-cliente atingirá e manterá suas posições (*impact*), caracterizando um processo longitudinal (Chakravarthy e Doz, 1992; Leavitt *apud* Peters e Waterman, 1986, p.61; Schendel, 1992).

A Strategos busca fomentar estratégias emergentes, através da transferência de *know-how* de seu processo de inovação, onde a formulação e a implantação se fundem (MINTZBERG, 1999, p. 24-25). Os valores compartilhados e a abordagem participativa passam a orientar os trabalhos (MINTZBERG, 1998), cabendo à direção e à consultoria conduzir o processo a partir de uma direção macro, deixando os detalhes emergirem no tempo.

A geração de idéias no BCG alinha-se à visão racional, baseia-se em análises e traz como principais resultados *insights* renovadores. Com exceção dos setores onde a inovação é fator chave de competição, o *insight* inovador não é considerado uma atribuição do BCG, diferentemente do modelo *Grass-roots strategy-making* (MINTZBERG *et al.*, 1998).

A função de descobrir idéias e interpretar padrões é uma tarefa que precede o PE (MINTZBERG, 1994) e que é evidenciada nas práticas da Strategos através de ferramentas como o *pipeline* de inovação e o *innovation lab*. Estas iniciativas buscam fomentar e canalizar as idéias inovadoras geradas pela empresa-cliente e, portanto, estão alinhadas ao *Grass-roots strategy-making*.

No BCG a participação dos líderes e de membros multiplicadores da empresa-cliente acontece desde o início do projeto, fomentando a idiossincrasia (PETERS e WATERMAN, 1986), cuja prática ainda é suportada com a diminuição gradual do envolvimento do BCG. Já no modelo de trabalho da Strategos há ampla participação dos membros da empresa-cliente. Obtém-se da constatação desses dois casos, a confirmação literal da importância do comprometimento e do envolvimento dos membros da empresa-cliente no PAE.

As incertezas decorrentes da dinâmica do mercado são uma grande preocupação das consultorias. O BCG traz alternativas estratégicas para seus clientes na forma de intervalos e, em situações de maior incerteza, emprega uma abordagem contingencial. Barreto destaca a importância da aptidão para as potenciais mudanças, caracterizando um movimento contínuo. A inovação, por consequência mudança, é a essência do trabalho da Strategos que visa transformá-la numa competência da empresa-cliente.

Entretanto, o entendimento do *quantum theory* (MILLER e FRIESEN, 1984 *apud* MINTZBERG, 1999), onde a empresa enfrenta fases distintas de estabilidade e revolução não foi corroborado por Costa da Strategos:

“Assim como no caso da qualidade, a inovação não pode ser tratada como um chapéu, que se pode tirar e colocar, deve ser algo permanentemente presente (...) estratégia deve ser experimentada gradualmente”.

### 5.1.1 A Dicotomia Conteúdo – Processo

Os alicerces da filosofia do BCG — *insight, impact* e *trust* — denotam a preocupação em não só trazer idéias de valor, mas também em buscar resultados para as empresas-clientes, visando criar um relacionamento duradouro. Mesmo mantendo seu *core* analítico e, principalmente, voltado à concepção da estratégia, parece ter havido uma evolução no modelo de negócio da consultoria com: 1. maior participação de membros da empresa-cliente de níveis hierárquicos intermediários na concepção da estratégia; 2. preocupação em assegurar que os elementos necessários para o sucesso do projeto estarão disponíveis; e 3. manter-se presente no *roll-out*, em boa parte dos casos.

A Strategos não se propõe a desenvolver análises ou a trazer alternativas estratégicas para seus clientes, mas auxiliá-los, fazendo as perguntas corretas e criando a competência para inovação através de um processo adequado. Portanto, seu trabalho contempla conteúdo e processo.

Ambos *approaches*, apesar de bastante diferenciados, contribuem para a diminuição da dicotomia entre conteúdo e processo e corroboram o entendimento de SCHENDEL (1992), sobre o vínculo entre estratégia e performance como ponto alto do problema: Conteúdo estratégico pode especificar boas posições ou características destas posições, como atingi-las é um outro problema e talvez uma questão mais complexa. O conhecimento sobre como atingir posições depende do vínculo entre “como atingir a posição” e as suas características. Se este vínculo é necessário, então a dicotomia de conteúdo e processo induz a um mal-entendido, senão sem propósito, na vida prática e na pesquisa. Apenas para propostas pedagógicas a dicotomia faz sentido.

A primeira premissa da pesquisa, que vislumbrava um entendimento desprendido da dicotomia planejamento-implementação no desenvolvimento de estratégias por parte das consultorias, foi confirmada em ambos casos. Adicionalmente, vale ressaltar que as ocasiões onde são empregados processos iterativos ou o desenvolvimento de estratégias por tentativa e erro não são distintas daquelas onde emprega-se um processo deliberado — geralmente estes elementos estão presentes no processo como um todo, em maior ou menor escala.

### 5.1.2 Os Modelos Múltiplos

Os resultados do questionário de múltipla escolha (GRÁFICOS 04 e 08), tanto no caso do BCG quanto no caso da Strategos, demonstraram o emprego de abordagens de mais de uma configuração no trato das variáveis analisadas. Isto, atrelado ao fato de cada consultoria empregar um *approach* distinto, ao invés de um procedimento padronizado, demonstra o emprego de modelos múltiplos no PAE, como suporta a revisão bibliográfica e a segunda premissa desta pesquisa.

O BCG, por exemplo, demonstrou pouca convergência nos resultados obtidos nas variáveis nas Configurações Diversificada e Transação (GRÁFICO 04). Muitas vezes, estas práticas só são possíveis porque tais procedimentos são separados ou no tempo ou no espaço (MINTZBERG *et al.*, 1998), onde cada abordagem é priorizada em virtude de uma necessidade específica. Este modelo, atrelado ao histórico da BCG, corrobora a pesquisa de HART e BANBURY (1994) sobre os benefícios das empresas que têm condições de acumular diversos modelos de construção estratégica numa capacidade complexa de processos.

A Strategos emprega, predominantemente, abordagens alinhadas aos Modelos Inovador e Missionário, fazendo, inclusive, uso de orientações da Configuração Racional — inovação nas empresas-clientes com a aplicação de ferramentas analíticas (motor econômico, *pipeline* de inovação, etc.).

### 5.1.3 As Relações Paradoxais

Vale ressaltar que tal capacidade complexa compreende alguma dificuldade operacional pois, na prática, envolve elementos que podem ser considerados paradoxos. Relações paradoxais podem surgir primeiramente na transição do trato de uma variável para a outra — quando, por exemplo, fomenta-se a idéia através de uma abordagem Inovadora e, posteriormente, prioriza-se a eficiência através da abordagem Máquina. A segunda possibilidade ocorre quando há necessidade da conciliação concomitante de diferentes demandas. Este seria o caso do emprego da abordagem racional (análises e lógica), conjugada com negociações (abordagem transação).

Outro entendimento possível, que foi evidenciado na condução da pesquisa, está em interpretar e conduzir elementos, a princípio divergentes, como fragmentos necessários e que se complementam no PAE, potencializando os resultados futuros. Esta constatação induz a um entendimento de que o rigor da apresentação teórica sobre as relações paradoxais é amenizado no entendimento das consultorias, talvez em função de sua vivência na condução desses antagonismos.

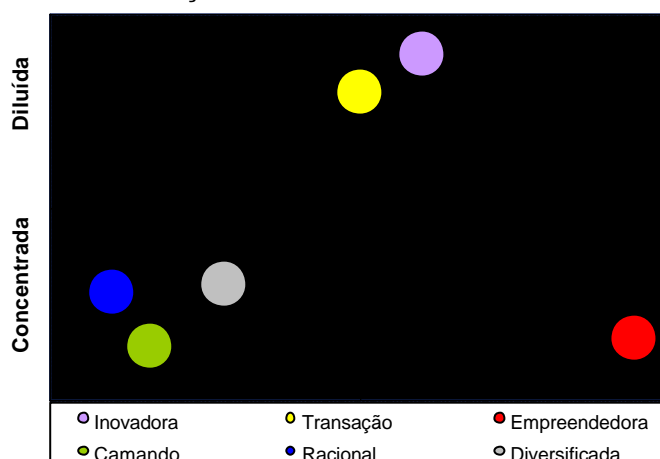
A FIGURA 10 apresenta<sup>24</sup> duas dimensões relacionadas à geração de idéias e ilustra, sem a pretensão de ser acurada, como as configurações se posicionam nas respectivas dimensões: a ordenada representa uma escala para o processo de geração de idéias que vai de concentrada (no ápice da organização) até diluída (nos níveis hierárquicos inferiores). Já a abcissa representa se o processo é fundamentado em análises ou na intuição daqueles que o integram.

24 Gráfico bidimensional **Geração da Idéia** foi plotado com base em: **Inovadora**: 1. Requer esforços cooperativos na solução do problema, a solução é em equipe (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.706); os líderes gerenciam o PAE mas não definem a estratégia, deixam o específico para o grupo, fomentando (ou não) as estratégias que surgem. (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.720); 2. Depende do comportamento empreendedor dos membros da organização. A estratégia é feita por meio do *intrapreneurship* (HART, 1992, p.338). Portanto, depende tanto análises, quanto de intuição. **Transação**: 1. A estratégia é formada no diálogo contínuo com *stakeholders* e a comunicação entre departamento é fundamental (HART, 1992, p.338) na configuração profissional, o poder é descentralizado e a coordenação do trabalho é feita através da padronização do conhecimento dos profissionais, permitindo certa autonomia — decisões fluem pela hierarquia. (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.683); 2. Estratégia é baseada na interação e no aprendizado (HART, 1992, p.338). **Empreendedora**: 1. O PAE é o visionário, exploratório, deliberado pelo líder (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.607); 2. Decisões relativas às estratégias e à operação tendem a ser centralizadas na figura do diretor (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.615) **Comando**: 1. O desenvolvimento da estratégia é consciente, controlado e centralizado no topo da organização (HART, 1992, p.335); 2. A situação estratégica é analisada, alternativas são consideradas e um curso apropriado de ação é escolhido (HART, 1992, p.335) **Racional**: 1. Vigora o planejamento tradicional, deliberado e concentrado no topo da hierarquia, onde a visão é ampla e o poder está concentrado. (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.629); 2. Análises formais como mapeamento do ambiente, análise de *portfolio*, análise competitiva da indústria suportam a formulação da estratégia. (HART, 1992, p.337) **Diversificada**: 1. Há limitada forma de descentralização em favor das unidades (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.646) 2. *Headquarters* efetuam o controle através da performance, geralmente em termos quantitativos (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.646).



As respostas do questionário de múltipla escolha do BCG destacaram o amplo emprego da abordagem Racional e o emprego eventual da abordagem Transação, ou seja, visões que diferem em pelo menos uma das dimensões do gráfico. Quanto a Strategos há amplo emprego da abordagem Inovadora, seguido da abordagem Transação e do emprego eventual da abordagem Racional (GRÁFICO 08). Portanto, nestes casos, os antagonismos estão presentes embora tenha sido percebido, na compreensão dos entrevistados, uma a maleabilidade na condução desses paradoxos.

FIGURA 10:  
CONFIGURAÇÕES x DIMENSÕES DA VARIÁVEL "IDÉIA"

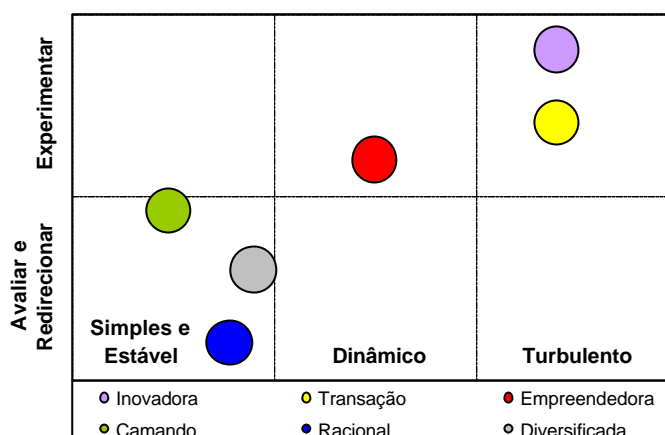


No trato da variável “dinâmica” também há condução de abordagens que, no rigor teórico, são consideradas paradoxais, conforme ilustra a FIGURA 11<sup>25</sup>. Neste caso a ordenada ilustra a predisposição em avaliar e redirecionar ou em simplesmente experimentar. A abscissa, segmentada em três partes<sup>26</sup>, representa a característica predominante do ambiente.

25 Gráfico bidimensional **Dinâmica** foi plotado com base em: **Inovadora**: 1. Presente em ambientes complexos e dinâmicos (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.706) 2. O PAE é incremental: uma resposta contínua ao ambiente complexo, não pode ser planejado, nem depender de padrões de comportamento, a decisão é individual e conforme a necessidade (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.716). **Transação**: 1. É mais empregado em ambientes caracterizados por altos níveis de complexidade (HART, 1992, p.343) e 2. Baseado na interação e aprendizado, ao invés da execução de planos predeterminados. (HART, 1992, p.338). **Empreendedora**: 1. O ambiente é simples e dinâmico (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.607) e 2. A organização é flexível, com uma hierarquia mínima e excelente capacidade de resposta (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.607), portanto, é voltada a exploração e ao rápido redirecionamento. **Comando**: 1. O ambiente não pode ser muito complexo para que uma pessoa (ou o pequeno grupo) possa compreendê-lo. (HART, 1992, p.342) e 2. A situação é analisada, alternativas são consideradas e um curso mais apropriado para a ação é escolhido e deliberado (HART, 1992, p.335) **Racional**: 1. Opera melhor em ambientes estáveis e previsíveis (HART, 1992, p.343) e 2. Análises formais como mapeamento do ambiente, análise de *portfolio*, análise competitiva da indústria suportam a formulação da estratégia (HART, 1992, p.337). **Diversificada**: 1. tende a operar melhor em ambientes estáveis e previsíveis uma vez que emprega controles na gestão e, geralmente, configuração máquina nas unidades; e 2. Como busca administrar um *portfolio* de negócios está mais voltada a avaliação e redirecionamento do que a experimentação.

26 A divisão da abscissa em três níveis seguiu o entendimento de EMERY e TRIST (1965) [veja HART, 1994, p.257] que dizem que um ambiente pode ser dinâmico (instável) mesmo no caso de se mudar por caminhos previsíveis ou é composto por alguns poucos vínculos. Um ambiente turbulento, por outro lado, é ao mesmo tempo dinâmico e complexo — muda frequentemente e de forma imprevisível, além de possuir vários vínculos inter-organizacionais.

FIGURA 11: CONFIGURAÇÕES x DIMENSÕES DA VARIÁVEL "DINÂMICA"



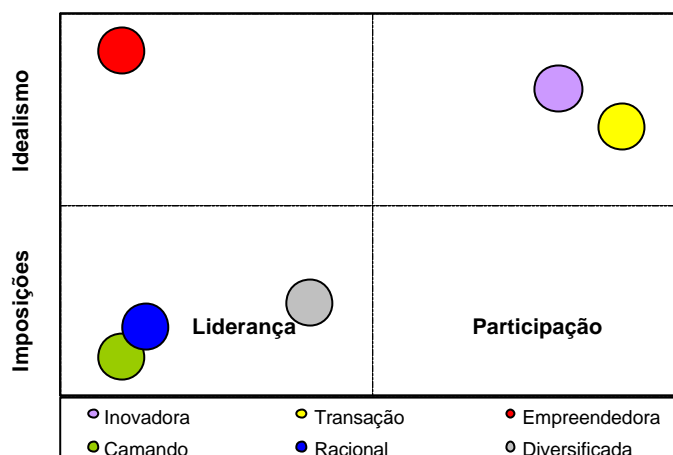
No BCG, além do amplo emprego das abordagens Racional e Diversificada, a abordagem Empreendedora (*coaching*) também é empregada, muitas vezes suportando as anteriores. No caso da Strategos há amplo emprego da abordagem Inovadora, além do emprego das abordagens Transação, Diversificada e Racional.

Por fim, o gráfico Comprometimento ilustra as configurações dispostas ao longo de duas dimensões, onde a ordenada representa a escala que vai desde o idealismo como via para se obter o comprometimento, até as imposições (ou ordens) como forma de conduzir o projeto. A abscissa apresenta em um extremo a participação de vários membros da empresa e no outro a liderança (no sentido de centralização do controle).

O BCG emprega amplamente os elementos da configuração Racional e da configuração Transação (mais concentrado na cúpula da empresa-cliente), além do eventual emprego da abordagem Empreendedora — cada uma posicionada em um quadrante diferente da FIGURA 12<sup>27</sup>. No caso Strategos há amplo emprego das abordagens Inovadora e Transação, além do emprego da abordagem Empreendedora (como *coaching*).

<sup>27</sup> Gráfico bidimensional **Comprometimento** foi plotado com base em: **Inovadora**: 1 e 2. Coordenação do trabalho é baseada no ajuste mútuo, o processo de decisão flui informalmente (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.709). **Transação**: 1. Baseado na interação e aprendizado, ao invés da execução de planos predeterminados. (Hart, 1992, p.338); e 2. O sistema produtivo não deve ser regulado (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.684). **Empreendedora**: O líder dissemina a visão no grupo, existe forte senso de missão (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.609 e 615); e 2. decisões relativas às estratégias e à operação tendem a ser centralizadas na figura do diretor (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.615). **Comando**: 1. reflete um processo estratégico dominado por um líder forte (HART, 1992, p.335); e 2. O desenvolvimento da estratégia é consciente, controlado e centralizado no topo da organização (HART, 1992, p.335). **Racional**: 1. A gerência supervisiona e controla as atividades dos subordinados, aos quais a performance é atribuída comparativamente ao plano (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.633); e 2. A direção detém total controle, a coordenação é feita pela padronização do processo e por gerentes médios que controlam o trabalho operacional. (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.655). **Diversificada**: 1 e 2. O controle é exercido pelos resultados (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.655).

FIGURA 12: CONFIGURAÇÕES x DIMENSÕES DA VARIÁVEL "COMPROMETIMENTO"



Há necessidade de transitar por abordagens que, a princípio, são antagônicas. Tal necessidade é traduzida nas palavras de Piacek quando destaca que a arte de Salvador Dali não atingiu seu nível de evolução sem também ter se baseado na análise técnica, assim como MINTZBERG *et al.* (1998) faz analogia a uma orquestra que concilia a proficiência de seus músicos à orientação do maestro.

A terceira e última premissa deste estudo, que destacava que o trabalho das consultorias envolvia a condução de atividades e conceitos antagônicos, foi confirmada. Entretanto, não é possível afirmar que houve uma replicação teórica do padrão previamente estabelecido, muito menos uma replicação literal. Isto, em virtude do surgimento de um fato não esperado: o entendimento e a condução de elementos, a princípio divergentes, como fragmentos necessários, que se complementam e que potencializam os resultados do PAE — um entendimento mais ameno que o da apresentação teórica em relação aos impactos e dificuldades das relações paradoxais.

#### 5.1.4 Considerações Adicionais

A exemplo das práticas do BCG, onde não há grande preocupação com seqüências pré estabelecidas ou com *frameworks*, os praticantes do PAE devem objetivar a formação de um repertório de conhecimentos e práticas para ser usado conforme a necessidade — *Pigeonholing Process* (MINTZBERG *et al.*, 1998). Segundo Barreto:

“*frameworks* e suas fases são grandes facilitadores na compreensão do processo, só não se deve leva-los tão a sério.”

A questão central na administração estratégica parece estar na conciliação dos diferentes modelos e não na defesa de um modelo em particular. Os limites entre as estratégias e as ocasiões em que cada uma deve ser empregada, não são sempre claros e precisos pois existem áreas significativas de sobreposição entre elas. Mesmo assim, cada estratégia tem suas características peculiares. O objetivo é evitar combinações inadequadas, qual seja: quando se está planejando usar um tipo de estratégia, mas uma outra é realmente mais vantajosa (YIN, 1994, p. 4).

O mercado de consultoria em estratégia está abrangendo pontos inexplorados, pelo PE, na sua concepção original, vis a vis a evolução do modelo de consultoria do BCG e o surgimento de novas áreas de atuação, como é o caso da Strategos.

Caminhos alternativos no trato das três variáveis foram apontadas pelas consultorias. Adicionalmente, no decorrer da pesquisa, não se evidenciou preocupação com a dicotomia (conteúdo - processo) mas sim com a obtenção de resultados. Por fim, embora existam abordagens predominantes em cada um dos casos, não há nenhuma ortodoxia relacionada a um melhor modelo de estratégia — os modelos múltiplos e os paradoxos são considerados aspectos comuns à prática da estratégia, nestas empresas.

## 5.2 Limitações da Pesquisa

Os resultados do estudo devem ser interpretados como exploratórios, a pesquisa busca apenas sinalizar alguns aspectos relevantes e obter informações que possibilitem levar a cabo investigações mais complexas. Seus resultados não devem ser generalizados.

O trabalho não se propôs a tratar o PAE na sua totalidade, a quantidade de variáveis que o compõe é enorme. Optou-se, então, por abordar aspectos que se demonstraram mais relevantes, balanceando a amplitude do tema com a necessidade de objetividade e profundidade da metodologia de pesquisa.

Conforme argumenta YIN (1994) este tipo de pesquisa apresenta uma limitação em relação a abrangência e a profundidade dos resultados. A replicação em um número maior de casos trará maior consistência aos resultados. Apesar do número limitado de casos, as empresas selecionadas situam-se entre as pioneiras do conhecimento na área (*experts*).

A pesquisa junto as consultorias baseou-se em *frameworks*, procedimentos de trabalho e em suas auto-avaliações. Para complementá-la seria oportuno efetuar pesquisa junto aos contratantes dos serviços para verificar se estes compartilham da visão apresentada pelos executivos das empresas de consultoria.

O trabalho, apesar de buscar explorar aspectos históricos das organizações, não foi conduzido numa abordagem longitudinal. Também seria oportuno em estudos futuros, buscar relação entre as práticas e abordagens com a performance das consultorias e suas empresas-clientes.

### 5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas no PAE

Conforme foi destacado anteriormente, SENGE (1990) argumenta que a complexidade detalhada surge quando existem muitas variáveis, enquanto que a complexidade dinâmica surge quando causa e efeito estão distantes no tempo, no espaço e quando as conseqüências das intervenções no tempo são sutis e não óbvias para muitos dos participantes do sistema. O PAE envolve tanto a complexidade detalhada como a complexidade dinâmica, o que torna a comprovação dos resultados e a validação de teorias na pesquisa uma tarefa difícil.

MINTZBERG (1999), entende que a continuidade da pesquisa do PAE deve almejar uma visão que extrapole os horizontes e a especificidade de cada abordagem (configuração) para tentar compreender melhor como o PAE se desenvolve, tendo a construção da estratégia como um todo. O PAE não será contemplado como um todo mas certamente será visto com uma maior propriedade.

Para evoluir no emprego e na pesquisa do PAE talvez seja necessário um pensamento diferenciado, compatível com a complexidade do tema. Além de uma abordagem mais abrangente, que só pode ser construída a partir de esforços cooperativos das diferentes correntes de pensamento em estratégia, o desenvolvimento da administração estratégica também parece demandar uma forma diferenciada de entendimento que parece aflorar dentre alguns pesquisadores de variadas áreas, como nos dois exemplos:

a) Edgar Morin, pesquisador emérito do CNRS (Centro Nacional de Pesquisa Científica na França), que mais recentemente passou a se dedicar aos campos da filosofia, sociologia e epistemologia, apresenta o conceito do pensamento complexo:

- Um pensamento complexo não deve ser concebido como receita ou resposta, mais sim como desafio e motivação para pensar. Este pensamento, ao aspirar a multidimensionalidade comporta em seu interior um princípio de incompletude e de incerteza.

- “O pensamento complexo não é aquele capaz de abrir todas as portas, mas um pensamento onde sempre estará presente a dificuldade... Pode-se dizer que há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações, de retroações (...) há também outra complexidade que provém da existência de fenômenos aleatórios (que não podem ser determinados e que, empiricamente, agregam incerteza ao pensamento) (...) Esta noção nos obriga a associar noções antagônicas, ou seja, o pensamento capaz de unir conceitos que se rechaçam entre si e que envolvem ambivalências, incertezas e insuficiências.” (MORIN, 1994, p.55 e 274).
- A diferença básica entre o pensamento simplificante e o complexo é a diferença entre programa e estratégia. Um programa é uma seqüência de atos decididos a priori e que devem começar a funcionar um após o outro, sem variar” (MORIN, 1994, p. 284). No pensamento complexo a teoria não deixa de ser o conhecimento — permite o conhecimento; a teoria não é a chegada, é a possibilidade de uma partida; a teoria não é a solução mas a possibilidade de tratar o problema. A teoria não é nada sem o método. Teoria e método são os dois componentes indispensáveis do conhecimento complexo. O método é a atividade pensante do sujeito.

b) No segundo caso, destaca-se não um autor, mas o fruto de um trabalho multidisciplinar. Em agosto de 2002 o reitor da Universidade de Stanford convidou 20 autores de áreas distintas para uma reunião intensiva de cinco dias, cujo objetivo era desenvolver uma experiência inovadora de interdisciplinaridade. Inovadora porque os efeitos do colóquio ninguém poderia prever (não houve agenda predefinida ou fixação de objetivos) e os resultados potenciais não poderiam ter sido produzidos isoladamente (diálogo entre disciplinas que não tinham estabelecido um terreno comum por meio de conceitos compartilhados). As discussões iniciaram-se com o acordo sobre o tema “emergência” e trouxeram resultados que tomaram forma num manifesto (CONGRESSO DE INTERDISCIPLINARIDADE, 2002), onde se apresenta:

- Ao longo dos três últimos séculos, na ciência e pensamento ocidentais, múltiplas observações de causalidade encorajam o surgimento de uma esperança quanto ao previsível, e a previsibilidade vem sendo a base para as expectativas de que o pensamento e a ciência sejam capazes de projetar imagens confiáveis do futuro sobre as quais basearemos nossas ações.

- Os fenômenos surgem, emergem, formando ilhas de estabilidade em um oceano em fluxo. Por sua emergência, um fenômeno se torna suficiente estável para servir como base para ação, para ser alterado, usado ou para participar de novos processos emergentes e se estabilizar em um nível mais alto de organização. Entretanto, essa emergência de ilhas de ordem não é necessariamente sinônimo de causalidade e, portanto, previsibilidade. A imprevisibilidade, em lugar da causalidade, é o marco da emergência.
- Na emergência dos fenômenos deve-se fazer uma distinção entre as camadas de previsibilidade e as camadas que: 1. São ou pequenas demais e não possuem escala para que seus movimentos sejam expressos por uma equação; 2. Complexas demais, onde padrões de causalidade se entrecem em interação altamente complexa, escapando também a possibilidade de emprego de uma equação, para permitir previsões. Isso significa que a emergência facilita o controle parcial sem jamais se sujeitar ao controle completo.
- Um número excessivo de tentativas de estimular processo de emergência rumo a determinados objetivos, termina por se mostrar contraproducente, regularmente, porque existe uma grande possibilidade de que surjam novos e imprevistos movimentos de emergência sob o manto geral da emergência.
- A revisão leva à convicção de que não se deveria nunca tentar prever e, menos ainda, controlar completamente os resultados e conseqüências de um fenômeno. O novo conceito de epistemologia consistiria em manter os processos de emergência vivos, interceptando e usando as oportunidades imprevistas que oferecem, e que se esteja pronto, ao mesmo tempo, para se deixar determinar por eles.

Alinhado a argumentação destes pensadores está a contribuição deste estudo à ciência: contribuir com algum fragmento (ainda que regionalmente) na construção do conhecimento sobre a administração estratégica de empresas.



## 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLISON, G.T.. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*; Boston: Little, Brown; 1971. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
2. ANDREWS, K; LEARNED, E; CHRISTENSEN, C. E GUTH, W.. **Business Policy: Text and Cases**; Irwin, 1965. In: MINTZBERG HENRY, QUINN J.B., Ghoshal S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998.
3. \_\_\_\_\_. **The Concept of Corporate Strategy**; Irwin, 1980. In: Mintzberg Henry, Quinn J.B., Ghoshal S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998, p. 51.
4. ANSOFF, I.. **Corporate Strategy**; New York, McGraw-Hill, 1965. In: HART, S.L.: An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, 1992.
5. \_\_\_\_\_. **Strategic Management**; MacMillan; 1979. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
6. \_\_\_\_\_. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior; **Strategic Management Journal**, vol. 8, p. 501-515, 1987. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
7. ARGYRIS, C. E SCHON, D.. *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*; Addison-Weley; 1978. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
8. ASTLEY, W.G.. Toward a n Appreciation of Collective Strategy; **Academy of Management Review**, vol. 9, July 1984, p. 526-533. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.

9. Boston Consulting Group, The. Management and Consulting Division of the Boston Safe Deposit and Trust Company. Disponível em: <<http://www.bcg.com>>. Acessado em: 13 de Dezembro de 2002.
10. BEINHOCKER, E.D., KAPLAN S.: **Tired of Strategic Planning?** The McKinsey Quarterly, Number 2 Risk and resilience, 2002.
11. BENNIS, W. E NANUS, B.: **Leaders**; Harper & Row; 1985. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
12. BLOCK, P.: **The Empowered Manager**; Jossey-Bass; 1988. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
13. BOURGEOIS, L. J. E BRODWIN, D.. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon; **Strategic Management Journal**; vol. 5, p. 241-264, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
14. BOURGEOIS, L. J. E EISENHARDT, K.. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry; **Management Science**; vol. 14, p. 816-835, 1988. HART, S. E BANBURY, C.: How Strategy-Making Processes Can Make a Difference; **Strategic Management Journal**; vol. 15, p. 251-569, 1994, p. 253.
15. BOWER, J.: **Managing the Resource Allocation Process**; Harvard Business School Press; 1970. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
16. BURGELMAN, R.: A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm; **Administrative Science Quarterly**; vol. 28, June 1983, p 223-244. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.

17. \_\_\_\_\_. Managing the Internal Corporate Venturing Process; **Sloan Management Review**; vol. 26(2), p.33-48, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
18. BURNS, J.: **Leadership**; Harper & Row; 1978. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
19. CHAFFEE, E.: Three Models of Strategy; **Academy of Management Review**; vol. 10, p. 89-98, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
20. CHAKRAVARTHY, B.S. E DOZ, Y.. **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal**; Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, p.5-14.
21. CHANDLER, A. D.. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA, 1962. In: MINTZBERG H., QUINN J.B., GHOSHAL S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998.
22. COHEN, M., MARCH, J., OLSEN, J.. A Garbage Can of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**; vol. 17, p. 1-25, 1972. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
23. COLE, A.H.. **Business Enterprise in its social setting**. Harvard University Press, 1959. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
24. CONGER, J. E KANUNGO, N.: **Charismatic Leadership**; Jossey-Bass, 1988. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

25. CONGRESSO SOBRE INTERDISCIPLINARIDADE. **Manifesto Stanford: A Emergência como “mão invisível” que articula a Colaboração entre Áreas como Filosofia, Química, Biologia e Teoria Literária.** Trad. Paulo Migliacci. Folha de São Paulo, São Paulo - SP, Ciência Nova, p. 5-7, 24.nov.2002.
26. CSIKSZENTMIHALYI, M.. **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention;** New York: HarperCollins, 1996. In: BEINHOCKER, E.D., KAPLAN S.: **Tired of Strategic Planning?** The McKinsey Quarterly, Number 2 Risk and resilience, 2002.
27. CYERT, R., MARCH, J.. **A Behavioral Theory of the Firm;** Prentice-Hall, 1963. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review;** vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
28. DESS, G. E BEARD, D.: Dimensions of Organizational Task Environments; **Administrative Science Quarterly;** vol. 29, p. 52-73, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review;** vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
29. DUCK, J.D.. **O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais;** Editora Campus, 2002.
30. DUTTON, J. E DUKERICH, J.: Keeping an Eye in the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption; **Academy of Management Journal,** vol. 34, p. 517-554, 1991. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review;** vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
31. DUTTON, J. E JACKSON, S.. Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action; **Academy of Management Review,** vol. 12, p. 76-90, 1987. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of Management Review;** vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
32. EDELMAN, M.: **Politics as Symbolic Action;** Academic Press; 1971. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review;** vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

33. EMERY, F. e TRIST, E.. The causal texture of organizational environments. Human Relations, 18: 21-32, 1965. In: HART, S. E BANBURY, C.: How Strategy-Making Processes Can Make a Difference; **Strategic Management Journal**; vol. 15, p. 251-569, 1994, p. 257.
34. FERREIRA, A.B.H.. **Novo Dicionário Aurélio - Século XXI - Versão Eletrônica**; Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática; 2001.
35. Fiol, M. e Lyles, M.: Organizational Learning; **Academy of Management Review**; vol. 10, p. 803-813, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
36. FLAVELL, J.H.: Ann Analysis of Cognitive-developmental Sequences; **Genetic Psychology Monographs**, 86, 1972, p.279-350. In: VAN DE VEN, A.H.. Sugestions for Studying Strategy Process: A Research Note; **Strategic Management Journal**, vol. 13, 1992.
37. FREDRICKSON, J.: Strategic Process Research: Questions and Recomendations; **Academy of Management Review**; vol. 8, p. 565-575, 1983. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
38. GALBRAITH, J. E DAZANJIAN, R.: **Srategy Implementation**; West, 1986. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
39. GLUCK, F.; KAUFMAN, S. e WALLECK, A.. The four phases of strategic management. **Journal o f Business Strategies**, 2, p. 921, 1982. HART, S. E BANBURY, C.: How Strategy-Making Processes Can Make a Difference; **Strategic Management Journal**; vol. 15, p. 251-569, 1994, p. 253.
40. GLUECK, W.F. E JAUCH, L.R. **Strategic Management and Business Policy**, 1987. In: ZACCARELLI, S.. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**; Editora Saraiva, 2000, p. 222.

41. HAMEL, G. E PRAHALAD, C.K.. Strategic Intent; **Harvard Business Review**, May-June 1989. In: MINTZBERG H., QUINN J.B., GHOSHAL S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998.
42. \_\_\_\_\_. **Competindo pelo Futuro**; Editora Campus, 1995, p. 123-140.
43. HANNAN, M.T. E FREEMAN, J.: The Population Ecology of Organizations; **American Journal of Sociology**, vol. 82, March 1977, p. 929-964.
44. HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992, p. 328, 333.
45. HART, S. E BANBURY, C.: How Strategy-Making Processes Can Make a Difference; **Strategic Management Journal**; vol. 15, p. 251-569, 1994, p. 253.
46. HATTEN, K.J. E SCHENDEL D.E.: **Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971**; Journal of Industrial Economics, vol. 26, p.97-113, 1977. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
47. HAX, A.C. E MAJLUF, N.S.. **Strategic Management**. Prentice Hall, 1984, p. 129.
48. HEDBERG, B. E JONSSON, S.A.. Strategy Formulation as a Discontinuous Process; **International Studies of Management and Organization**, vol. 7, Summer 1977, p. 88-109. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
49. HENDERSON, B.D.. The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. **The Boston Group, Perspectives**, n.135, 1972.
50. HOFER, C. E SCHENDEL, D.: **Strategy Formulation: Analytical Concepts**; St. Paul: West, 1978. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

51. IMAI, M.: **Kaizen**. Random House; 1986. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
52. ITAMI, H.: **Mobilizing Invisible Assets**; Harvard Business Press; 1987. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
53. KANTER, R.: **The Change Masters**; Simon & Schuster, 1983. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
54. KOTTER, J.: **The Leadership Factor**; The Free Press, 1988. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
55. KURATKO, D., MONTAGNO, R. E HORNSBY, J.. Developing a n Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environmet; **Strategic Management Journal**, vol. 11, p. 49-58, 1990. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
56. MACMILLAN I. & JONES, P.. **Strategy formulation: Power and Politics**, 1986. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
57. MAIDIQUE, M.: Entrepreneurs, champions, and Technological Innovation; **Sloan management Review**; vol. 21(2), p. 59-76, 1980. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
58. MAIDIQUE, M. e HAYES, R.: The Art of High Technology Management; **Sloan Management Review**; vol. 25, p. 17-31, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

59. MARCH, J. E. E SIMON, H.. **Organizations**; Wiley; 1958. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
60. MASON, R. E MITROFF, I.. Challenging Strategic Planning Assumptions; Wiley, 1981. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
61. MACMILLAN, I. E JONES, P.. **Strategy Formulation: Power and Politics**; West, 1986
62. MEYERSON, M. E BANFIELD, E.. Politics, Planning and the Public Interest. Free Press, 1955. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
63. MILES, R.E. E SNOW, C.C.: Organizational Strategy, Structure and Process; McGraw-Hill; 1978. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
64. MILLER, D. E FRIESEN, P.H.: **Organizations: A Quantum View**; Prentice-Hall, 1984. In: MINTZBERG H., QUINN J.B., GHOSHAL S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998.
65. MILLER, D.: Matching Strategies and Strategy-making: Process, content, and performance. **Human Relations**, vol. 42, 1989, p. 241-260. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
66. MINTZBERG, H.: Patterns in Strategy Formulation; **Management Science**; vol. 24, p. 934-949, 1978. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
67. \_\_\_\_\_. **The Structuring of Organizations**; Prentice-Hall; 1979. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999, p. 27.



68. \_\_\_\_\_. Crafting Strategy; **Harvard Business Review**, July-August 1987.
69. \_\_\_\_\_. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press, 1994.
70. MINTZBERG, H. E WATER, J.: Of Strategies, Deliberate and Emergent; **Strategic Management Journal**; vol. 6, p.257-272, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
71. MINTZBERG, H. E MCHUGH, A.. Strategy Formation in a n Adhocracy; **Administrative Science Quarterly**; vol. 30, p. 160-197, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
72. MINTZBERG H., QUINN J.B., GHOSHAL S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998, p. 51, 114, 117, 762.
73. MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999, pg. 21-30.
74. MORIN, E.. **A Noção de Sujeito** – Capítulo 2 do livro organizado por Schnitman, Dora F.: **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade**; Editora Artes Médicas, 1994, p. 55, 274, 284.
75. MORIN, E.. **Ciência com Consciência** – Edição Revista e Modificada pelo Autor; Bertrand Brasil, 1996.
76. NONAKA, I.: Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation; **Sloan Management Review**, vol. 29(2), p. 9-18, 1988. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

77. NORMAN, R.: **Management for Growth**; Wiley, 1977. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
78. PASCALE, R.. The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization; **California Management Review**, vol. 27(2), 1985, p. 26-41. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
79. PETERS, T.J. E WATERMAN Jr., R.H.. **Vencendo a crise, como o bom senso empresarial pode superá-la**, 23ª Edição; Editora Harbra; 1986, p. 10, 12, 61, 62, 300.
80. PETER, T.. **Thriving on Chaos**; Knopf, 1987. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
81. PFEFFER, J. E SALANCIK, G.R.: The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective; Harper & Row; 1978. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999
82. PETTIGREW, A. M.. **The Character and Significance of Strategy Process Research**; Strategic Management Journal, vol. 13, p.5-16, 1992.
83. PORTER, M.E.. **Competitive Strategy**. Free Press, 1980. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
84. \_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, vol. 74, November-December, 1996, pg. 61-78.
85. PUGH, D.S.; HCKSON, D.J.; HNINGS, C.R. e Turner, C.. Dimensions of Organizational Structure; **Administrative Science Quarterly**, vol. 13, June 1968, p. 65-105. In: MINTZBERG, H. E LAMPEL, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.

86. QUINN, J.B.. Strategic Changes: Logical Incrementalism. Sloan Management Review, 20(1): 7-21, 1978. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
87. QUINN, J.B.. Strategies for change: Logical Incrementalism. Irving, 1980. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
88. QUINN, J.B.: **Managing Innovation: controlled Chaos**; Harvard Business Review, vol. 63(3), p. 73-84, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
89. QUINN, J.B. E VOYER, J.: **Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation**, 1994. In: Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, p. 103-110, 1998. p. 11.
90. QUINN, R.. **Beyond Rational Management**; Jossey-Bass; 1988. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992 .
91. QUINN, R. E CAMERON, K.: **Paradox and Transformation**; 1988; Ballinger. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
92. RHENMAN, E.: Organization Theory for Long-Range Planning; Wiley, 1973. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
93. ROBERTS, E. E FUSFELD, A.: Staffing the Innovative Technology-based Organization; **Sloan Management Review**; vol. 22(3), p. 10-26, 1981. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

94. RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. E TEECE, D.J.. Strategic Management and Economics; **Strategic Management Journal**, vol. 12, 1991, 5-29. In: CHAKRAVARTHY, B.S. E DOZ, Y.. **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal**; Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, p. 6.
95. SAMPIERI, R.H., COLLADO, C.F., LUCIO, P.B.. **Metodología de la Investigación**, 1994, McGraw – Hill.
96. SCHENDEL, D.. Introduction to the Summer 1992. Special Issue on “Strategy Process Research”. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 1-4, 1992, p. 3.
97. SCHNEIDER, S. E SHRIVASTAVA, P.. Basic Assumption Themes in Organizations; **Human Relations**, vol. 41, p. 493-516, 1987. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
98. SCHUMPETER, J.A.: **The Theory of Economic Development**; Harvard University Press, 1934.
99. SCHWENK, C.: The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making; **Journal of Management Studies**; vol. 25, p. 41-55; 1988.
100. SELZNICK, P.: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation; Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957. In: MINTZBERG H., QUINN J.B., GHOSHAL S.: **The Strategy Process – Revised European Edition**; Prentice Hall, 1998.
101. SENGE, P.M.. **The Leader’s New Work: Building Learning Organizations**; Sloan Management Review, p. 7-23, Fall 1990.
102. SHRIVASTAVA, P. e Schneider, S.. Organizational Frames of Reference; **Human Relations**, vol. 37, p. 795-809, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

103. SHRIVASTAVA, P. E GRANT, J.: Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes; **Strategic Management Journal**, vol. 6, p. 97-113, 1985. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
104. SIMON, H.A.. Administrative Behavior. Macmillan, 1947. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
105. SIMON, H.A.. A Behavioral Model of Rational Choice; **Quarterly Journal of Economics**, vol. 69, p. 99-118, 1952. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
106. SIMON, H.A.. On the concept of organizational goal. Administrative Science Quarterly, 9:1-22, 1964. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
107. SCHUMPETER, J.A.. The theory of economic development. Harvard University Press, 1934. Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
108. SCHWENK C. Cognitive simplification processes in strategic decision making. Strategic Management Journal, 5:11-128, 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
109. \_\_\_\_\_. **Administrative Behaviour**, Free Press, New York, 1957. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
110. STATA, R.: The Role of the Chief Executive officer in Articulating the Vision; **Interface**; vol. 18(2), p. 39, 1988. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

111. STEINER, G.: **Strategic Planning**; Free Press; 1979. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
112. TADEPALLI, R. E AVILLA, R.A.. Market Orientation and the Marketing Strategy Process; **Journal of Marketing Theory and Practice**, volume7, issue 2, Spring 1999.
113. TAYLOR, B.. The Return of Strategic Planning Once More with Feeling. **Long Range Planning**, v.30 no 3, p.334-344, 1997.
114. TUSHMAN, M. E NADLER, D.: Organizing for Innovation; **California Management Review**; vol. 28(3), p. 74-92, 1986. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
115. TVERSKY, A. E KAHNEMAN, D.: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases; **Science**, vol. 185, p. 1124-1131, 1974. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
116. TZU, S.. **The Art of War**; Oxford University Press, 1971.
117. VAN DE VEN, A.H.. Sugestions for Studying Strategy Process: A Research Note. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p.169-188, 1992.
118. VAN DEN DAELE, L.D.: Qualitative Models in Developmental Analisis; **Developmental Psychology**, 1(4), 1969, p. 303-310. In: Van de Ven, A. H.. Sugestions for Studying Strategy Process: A Research Note; **Strategic Management Journal**, vol. 13, 1992.
119. VAN DEN DAELE, L.D.: Infrastructure and Transition in Developmental Analysis; **Human Development**, 17, 1974, p. 1-23. In VAN DE VEN, A.H.. Sugestions for Studying Strategy Process: A Research Note; **Strategic Management Journal**, vol. 13, 1992.
120. VESPER, K.: **New Venture Strategies**; Prentice-Hall; 1980. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

121. VON CLAUSEWITZ, C.. On War; Princeton University Press, 1976.
122. WEICK, K.. The Social Psycnology of Organizaing; Addison-Wesley; 1969. In: Mintzberg, H. e Lampel, J.: **Reflecting on the Strategy Process**; Sloan Management Review, spring 1999.
123. \_\_\_\_\_. Organizational Culture as a Source of High Reliability; **California Management Review**; vol. 29(2), p. 112-127, 1987. In: Hart, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
124. WESTLEY, F. E MINTZBERG, H.: Visionary Leadership and Strategic Management; **Strategic Management Journal**, vol. 10, p.17-32, 1989. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
125. WILLNER, A.: The Spellbinders: Charismatic Political Leadership; Yale University Press; 1984. In: HART, S.L.. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes; **Academy of Management Review**; vol. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
126. WRAPP, E.H.. Good Managers Don't Make Policy Decisions; **Harvard Business Review**. July-August, p. 8-21, 1984. In: TADEPALLI, R. E AVILLA, R.A.. Market Orientation and the Marketing Strategy Process; **Journal of Marketing Theory and Practice**, volume 7, issue 2, Spring 1999.
127. YIN, R.K.. **Case Study Research – Design and Methods**. Second Edition, SAGE Publications, 1994, p. 4, 21, 45, 46, 49, 84, 92, 106.
128. ZACCARELLI, S.. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**; Editora Saraiva, 2000, p. 18.

## ANEXO - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

### 1ª VARIÁVEL: IDÉIA

1. Qual(s) abordagem(s), independentemente de sua importância, **melhor descreve(m) as práticas** da 'Empresa de Consultoria' em relação as formas pelas quais a idéia (embrião da estratégia) é gerada e fomentada? Comente e classifique.

- (a) Iniciativas através da organização (*busca e fomento junto a empregados de diferentes níveis hierárquicos*) ( )
- (b) Intuição do(s) líder(s) / consultor(s) – empirismo ( )
- (c) Evolução através de interação com *stakeholders* (do cliente) ( )
- (d) Análises (tipo swot, atratividade da indústria, nível de competição,...) ( )
- (e) Adquirir novas unidades de negócio – o objetivo não é gerar idéias, mas transformá-las como negócios ( )

AE – AMPLAMENTE EMPREGADO

E – EMPREGADO

EE – EVENTUALMENTE EMPREGADO

ER – EMPREGADO MAS COM RESSALVAS

FE – FORA DO ESCOPO DE ATUAÇÃO

2. Na visão da 'Empresa de Consultoria' qual é a **importância destas abordagens?** Comente e/ou exemplifique.

- (a) Iniciativas através da organização ( )
- (b) Intuição do(s) líder(s) / consultor(s) – empirismo ( )
- (c) Evolução através de interação com *stakeholders* (do cliente) ( )
- (d) Análises (tipo swot, atratividade da indústria, nível de competição,...) ( )
- (e) Adquirir novas unidades de negócio ( )

IM – IMPRESCINDÍVEL

I – IMPORTANTE

SO – BOM NO SUPORTE DE OUTRAS ABORDAGENS

SR- SEM RELEVÂNCIA

O – OUTRO, ESPECIFICAR.



**2ª VARIÁVEL: DINÂMICA (resposta as mudanças dos fatores externos)**

3. Qual das abordagens melhor descreve **como** a 'Empresa de Consultoria' **lida com as mudanças** (dinâmica do mercado) na condução de estratégias? Comente.

- (a) Experimentação alternativas de forma paralela a estratégia principal; ( )
- (b) Aprendendo e evoluindo conjuntamente com o cliente e seus stakeholders (sem planos formais, a estratégia se desenvolvendo gradualmente); ( )
- (c) Mapeando, avaliando e definindo novos planos; ( )
- (d) Mapeando, avaliando e deliberando (com instruções diretas, sem planos ou documentos formais); ( )
- (e) Mapeando, avaliando e propiciando redirecionamento através de *coaching* (na diretoria e gerências); ( )
- (f) Mantendo ou substituindo o *portfolio* de negócios; ( )

AE – AMPLAMENTE EMPREGADO

E – EMPREGADO

EE – EVENTUALMENTE EMPREGADO

ER – EMPREGADO MAS COM RESSALVAS

FE – FORA DO ESCOPO DE ATUAÇÃO

4. Na visão da 'Empresa de Consultoria' qual é a **importância destas abordagens?** Comente e/ou exemplifique.

- (a) Experimentação alternativas de forma paralela a estratégia principal; ( )
- (b) Aprendendo e evoluindo conjuntamente com o cliente e seus stakeholders (sem planos formais, a estratégia se desenvolve gradualmente); ( )
- (c) Mapeando, avaliando e definindo novos planos; ( )
- (d) Mapeando, avaliando e deliberando (com instruções diretas, sem planos ou documentos formais); ( )
- (e) Mapeando, avaliando e propiciando redirecionamento através de *coaching* (na diretoria e gerências); ( )
- (f) Mantendo ou substituindo o *portfolio* de negócios; ( )

IM – IMPRESCINDÍVEL

I – IMPORTANTE

SO – BOM NO SUPORTE DE OUTRAS ABORDAGENS

SR – SEM RELEVÂNCIA

O – OUTRO, ESPECIFICAR.

Algumas situações particulares:

- Nos momentos de indefinição, enquanto acontecimentos tomam forma, qual é a posição da 'Empresa de Consultoria'? Como se aborda esta questão já que existe (ao menos alguma) expectativa de resposta objetiva por parte do cliente? Comente.
  - (    ) Há definição estratégica, independentemente do contexto
  - (    ) Há espera sistemática;
  - (    ) Emprega-se abordagem contingencial, seleciona-se um caminho, mas se...;
  - (    ) Outro... (especificar)
- Mudanças nos fatores externos (legislação, economia, ...) e o impacto das decisões dos competidores e/ou clientes podem conduzir uma estratégia predefinida para longe da realidade. Como a 'Empresa de Consultoria' age nestas situações? Como a 'Empresa de Consultoria' define a linha divisória entre 'manter' e 'mudar' a estratégia?

### 3ª VARIÁVEL: COMPROMETIMENTO

Como a 'Empresa de Consultoria' avalia a **importância do comprometimento dos membros** da equipe da empresa-cliente na condução de estratégias? Qual é seu posicionamento?

- (a) Considera um aspecto chave. Nossa empresa não elabora estratégias sem se envolver na implantação, onde trabalhamos o comprometimento da equipe até os níveis hierárquicos médios da empresa-cliente. Na realidade não há fases distintas de planejamento e implantação, na prática elas se fundem; (    )
- (b) Considera um aspecto chave. Nossa empresa trabalha o comprometimento junto à gerência sênior na definição do plano através de equipes mistas (consultores + executivos); (    )
- (c) Considera um aspecto importante, embora não seja uma atribuição da 'Empresa de Consultoria'; (    )
- (d) Considera um aspecto secundário. Fundamental é ter uma boa concepção da estratégia. (    )
- (e) Outro. Especificar.

CPL – CONCORDA PLENAMENTE

CPA – CONCORDA PARCIALMENTE

DPA – DISCORDA PARCIALMENTE

DPL – DISCORDA PLENAMENTE

5. Qual(s) abordagem(s), independentemente de sua importância, **melhor descreve(m) as práticas** da 'Empresa de Consultoria' em relação as formas pelas quais o comprometimento nos membros da empresa-cliente é gerado e fomentado?

- (a) Através de ampla liberdade de criação e ação para os membros, reconhecimento de *champions* e incentivos aos participantes dos projetos de sucesso ( )
- (b) Através do envolvimento dos membros no processo de criação de estratégias, espaço para expor e defender seus pontos de vista, debate até atingir consenso ( )
- (c) Através da liderança: mostrar o caminho, energizar, envolver e reconhecer ( )
- (d) Através de ordens específicas e supervisão direta ( )
- (e) Através de definição de objetivos e metas e da mensuração dos resultados ( )
- (f) Através de liberdade e autonomia no nível da gerência (unidade) de negócio ( )

AE – AMPLAMENTE EMPREGADO

E – EMPREGADO

EE – EVENTUALMENTE EMPREGADO

ER – EMPREGADO MAS COM RESSALVAS

FE – FORA DO ESCOPO DE ATUAÇÃO

### OUTRAS INFORMAÇÕES :

<b>Histórico</b>	<b>Métodos de trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o que causou surgimento, contexto</li> <li>- fases:</li> <li>- estruturas / organogramas</li> <li>- objetivos e preocupações</li> <li>- construção / obtenção de recursos</li> <li>- fatos marcantes</li> <li>- realizações</li> <li>- crises</li> <li>- entrevistado: quanto tempo de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- áreas de expertise</li> <li>- produtos / serviços</li> <li>- estrutura organizacional</li> <li>- frameworks</li> <li>- relação com resultados (dos clientes)</li> <li>- processo pontual x incremental</li> <li>- atuação geográfica (predominante no mundo)</li> <li>- números (faturamento, colaboradores, crescimento, ...)</li> <li>- ferramentas</li> </ul>
<i>Cases Studies</i> sobre a organização	