

RESUMO

A estratégia empresarial é uma disciplina jovem. Comparado com os campos de estudo de economia e sociologia o campo de estratégia empresarial pode ser visto como um fenômeno de formação mais recente, embora extremamente dinâmico em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas. Este trabalho discute a recente proliferação de teorias em estratégia empresarial, propondo um modelo de classificação destas teorias baseado na análise empírica do modelo de escolas de pensamento em estratégia empresarial desenvolvido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em seu livro *Safári de Estratégia* (1998). As possíveis conseqüências relativas à interação entre teoria e prática são também discutidas apresentando o que definimos como a síndrome do ornitorrinco.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Empresarial; Teoria; Planejamento; Inovação; Contexto Social.

ABSTRACT

Strategic management has rapidly evolved in the last 40 years both as an academic discipline and as a domain of specialized professional activity. Accompanying such development many theories were created to explain the strategic behavior of firms. Resources, competencies and capabilities, industry analysis, leadership skills, organizational learning, game theory, institutional economics, and actor-network analysis are just some of the concepts that are currently used by academics and consultants specialized in strategic management to build a plethora of models and frameworks to inform strategic decision making. Furthermore, the strategic management field has been particularly permeable to theories drawing from disciplines outside the management field such as military history, complexity theory, evolutionary biology, cognitive science, artificial intelligence and educational psychology.

A first analysis shows that some of those strategic management theories are strongly aligned with economic assumptions of rational decision-making based on markets as self-regulated resource allocation systems, while some other theories are closer to a sociological perspective that values the social and cultural embedment of strategic decision-making and organizational behavior. However, these two orientations are not enough to understand the diversity of strategic management theories. Many scholars have tried to further organize and classify the many approaches to strategic management. Whittington (1993) suggested that strategy theory fits into a matrix composed of 2 key dimensions (processes and outcomes of strategy). Bettis and Prahalad (1995) have argued that different theoretical approaches may contribute to form a new strategic management paradigm. Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1998) consigned strategic management theories to 10 schools. Countless other attempts to categorize strategy theories exist, but naming them would take too much space.

In this study we propose an alternative approach to theory classification in strategic management. We suggest that empirically investigating the assumptions managers have about strategy processes may help to reorganize and rebuild the frameworks we use to systematize and understand strategic management theories.

KEY WORDS

Business policy; Theory; Planning; Innovation; Social Context.

LINHA E ÁREA DE ENQUADRAMENTO

Linha: Normal

Área: Administração de Empresas (AE) – Trata-se de estudo centrado sobre empresas privadas com finalidade lucrativa, o que define o enquadramento de área em Administração de Empresas.

TEORIAS EM ESTRÁTEGIA

Flávio Carvalho de Vasconcelos

CONTEXTO DE FORMAÇÃO DOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Os estudos de economia encontram uma formalização acadêmica desde o século XVIII, quando Quesnay (1694-1774) explorava as interdependências entre variáveis econômicas através do *Tableau Économique*, e Adam Smith (1723-1790) colocava as bases conceituais da visão dos mercados como sistemas de auto-regulação da atividade social através do equilíbrio de preços e da liberdade para a alocação de recursos. Por outro lado os estudos de sociologia têm também raízes antigas. Estas tradicionalmente remontam a Auguste Comte (1798-1857) fundador da corrente positivista que daria origem às teorias sociológicas funcionalistas consolidadas com Durkheim (1858-1917) no final do século XIX e com Malinowski (1884 – 1942) e Radcliffe-Brown (1881 – 1955) no início do século XX.

Comparados a estas disciplinas mais tradicionais, os estudos de teoria administrativa em geral e de estratégia empresarial em particular têm uma formação bastante tardia. A estratégia empresarial somente se constitui como uma disciplina acadêmica a partir da segunda metade do século XX. Diversos fatores podem ser evocados como responsáveis por esta constituição tardia. Entre eles podemos citar:

1. Um ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia neo-clássica no qual a idéia do mercado como um sistema auto-regulado implica na transitoriedade, e em última análise na irrelevância das estratégias das firmas. Dada a fluidez dos recursos no mercado o comportamento das firmas tende a ser simplesmente uma aplicação mecânica das informações disponíveis no mercado

e das curvas de utilidade dos tomadores de decisão. A própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neo-clássica, onde as decisões das firmas se concentram na alocação de recursos fungíveis entre alternativas finitas e conhecidas. A tecnologia e o “know-how” são dados e sua difusão se faz de uma maneira perfeitamente fluida. Neste sentido as idéias de estratégia, antecipação e planejamento são desnecessárias e até mesmo disfuncionais dentro deste quadro teórico. Como colocado por David Teece, a própria noção de imperfeição dos mercados é uma noção fundamental para a disciplina de estratégia empresarial: «*Particular strategies imply particular investment decisions, organizational structures, and possibly particular organizational cultures. Put it differently, the concept implies that certain factors of production are semi-permanently tied to the firm by recontracting costs and, perhaps, market imperfections ...*» (Teece, 1984, p. 88).

2. Uma baixa profissionalização na gestão de grandes firmas, que até a segunda metade do século XX continuavam em grande medida empreendimentos de administração exclusivamente familiar. A disciplina estratégia empresarial surge então juntamente com o crescimento em importância dos administradores profissionais que passam a dominar a gestão de grandes empresas a partir dos últimos 50 anos. Pankaj Ghemawat, por exemplo, corrobora este argumento ao identificar o nascimento da estratégia como um fenômeno contemporâneo do surgimento das empresas integradas de grande porte (Ghemawat 2000).

No entanto a partir dos anos 50 este ostracismo acadêmico da estratégia empresarial foi sendo progressivamente quebrado. Mesmo antes que a estratégia empresarial esteja consolidada como uma disciplina acadêmica, várias contribuições importantes no contexto da teoria administrativa (o que convencionamos hoje chamar Teoria das Organizações) começavam a delimitar os elementos básicos que viriam a constituir o campo de estratégia empresarial. Entre os autores destas obras precursoras encontramos Henri Fayol, Chester Barnard, Herbert Simon, John Von Neumann & Oskar Morgenstern. Philip Selznick e Alfred Chandler.

Fayol (1916), ao desenvolver seu conceito de administração racional, define o planejamento como a primeira e primordial atividade do administrador racional. Barnard (1938) por sua vez enfatiza a ação do executivo como um líder que deve desenhar fluxos de comunicação e facilitar a constituição de uma comunidade de propósito (*community of purpose*) na organização. Von Neumann & Morgenstern (1944) começam a discutir e modelizar o comportamento de atores racionais em situação de interação. Simon (1945) lança uma contribuição fundamental ao mostrar os limites cognitivos dos tomadores de decisão e suas conseqüências para a economia teórica e para a análise organizacional. Selznick (1960) com sua noção de competência distintiva antecipa as teorias de competências centrais (*core competencies*) e de capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) e Chandler (1962), com sua análise detalhada da evolução das grandes empresas nos EUA e na Europa mostra finalmente que o paradigma microeconômico se revela insuficiente para explicar o comportamento real das firmas.

Desta forma a estratégia empresarial nasce nos anos 60 nos EUA como uma disciplina híbrida, sofrendo influências de Sociologia e Economia, mas essencialmente como uma evolução da teoria das organizações. Nota-se neste sentido que a estratégia empresarial se diferencia do *mainstream* da teoria organizacional por adotar mais claramente uma atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para criação de modelos “fechados” de análise (SWOT, 5 Forças, etc.), revelando uma **Weltanschauung** fortemente influenciada pelo pragmatismo americano de William James (1842-1910) e John Dewey (1859-1952).

Entretanto este nascimento tardio não significou que a disciplina não tenha se desenvolvido rapidamente. Ao contrário, numerosas tendências em estratégia se sucederam ao logo dos 40 anos que separam os anos 60 dos dias de hoje. O modelo SWOT, as análises econômicas de estrutura-conduta-performance, a idéia de competência distintiva derivando em competências centrais e capacidades dinâmicas, aos modelos de análise de indústria, os sistemas de planejamento estratégico são apenas alguns dos conceitos que emergiram e continuam fortemente

influentes dentro do campo de estratégia empresarial. Teoria de recursos, liderança, aprendizagem, teoria dos jogos, economia institucional, teoria da agência, custos de transação e análise de redes são outras abordagens teóricas usadas correntemente por acadêmico e consultores especializados em estratégia empresarial para gerar uma profusão de modelos prescritivos para orientar a tomada de decisão de executivos e discursos analíticos que criticam estes modelos prescritivos.

Não obstante esta marcante diversidade interna o campo de estratégia empresarial tem sido também bastante permeável a teorias oriundas de outros campos de conhecimento fora dos domínios tradicionais da administração de empresas tais como história militar, física teórica, biologia evolucionária, ciência cognitiva, inteligência artificial ou psicologia educacional. O que adiciona ainda mais complexidade ao quadro teórico da disciplina.

No entanto, apesar do caráter dinâmico desta proliferação de teorias alternativas, parece claro que a complexidade teórica da disciplina cresce cada vez mais e começa a colocar problemas para os pesquisadores e para os professores engajados no ensino da disciplina assim como para os executivos que se vêem cercados de teorias alternativas muitas vezes contraditórias entre si.

MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO “A-PRIORI” EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Uma consequência natural da proliferação de abordagens que descrevemos anteriormente é o aparecimento e a difusão de modelos de classificação e comparação entre as teorias, o que chamaremos aqui de modelos meta-teóricos dada a sua intenção de se colocar acima das diversas teorias e definir critérios de diferenciação entre elas.

Um primeiro corte analítico revela que algumas das teorias de estratégia empresarial são fortemente influenciadas pelos pressupostos econômicos de decisão racional e pela idéia do mercado como sistemas auto-regulados de alocação de recursos escassos. Por outro lado também fica claro que outras teorias se caracterizam pela crítica sistemática do modelo economicista, crítica esta baseada em uma perspectiva sociológica que valoriza a inserção social e cultural das organizações, bem como as contingências não racionais e não intencionais da tomada de decisão. Exemplos típicos desta polaridade podem ser encontrados na comparação da obra de Michael Porter que usa uma base teórica oriunda da economia industrial com a obra de Henry Mintzberg, que faz apelo a conhecimentos de sociologia e ciência política para analisar o fenômeno do poder e sua influência na determinação das configurações organizacionais e na natureza do trabalho gerencial (*The Nature of Managerial Work*). O Quadro 1 abaixo mostra passagens ilustrativas destas duas orientações:

Quadro 1

Orientações Econômicas e Sociológicas em Estratégia

Porter e a orientação econômica:

“Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique set of values (Porter, 1996, pg 64)

Mintzberg e a orientação sociológica:

“Strategy is not just a notion of how to deal with an enemy, a set of competitors or a market, as it is treated in much of the literature and in its popular usage. It also draws us into some of the most fundamental issues about organizations as instruments for collective perception and action” (Mintzberg in Mintzberg & Quinn, 1996, pg 17.)

Estas passagens ilustram algumas das diferenças fundamentais entre estas duas orientações. Para Porter a estratégia é uma escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico através de um sistema de atividades diferenciado. Para Mintzberg esta definição não é suficiente por ignorar os aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Muito poderia ser escrito contrastando as visões de Porter e Mintzberg, no entanto tendo em vista a diversidade de outros autores logo fica claro que esta primeira classificação baseada na dicotomia economia/sociologia se revela excessivamente simplificadora para dar conta das diferenças entre as muitas teorias em uso corrente no campo de estratégia empresarial. Face a esta questão diversos autores tentaram elaborar modelos de classificação das teorias em estratégia empresarial. Entre estes autores podemos citar os trabalhos de Doz e Prahalad (1991), Whittington (1993), Bettis e Prahalad (1995) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). Dentre a produção acadêmica nacional podemos citar também o modelo teórico desenvolvido por Vasconcelos e Cyrino (2000). Uma breve revisão das características destas classificações servirá de base para a pesquisa empírica que desenvolvemos neste trabalho.

Em 1991 Doz e Prahalad fazem uma revisão das diversas correntes em teoria organizacional que poderiam alimentar a pesquisa sobre estratégia em empresas multinacionais diversificadas. Sua análise se baseia em uma lista de correntes teóricas composta dos seguintes elementos: a) análise de custos de transação, b) teoria da agência, c) ecologia populacional, d) teoria institucional, e) teoria da contingência, f) relações de poder e adaptação e, finalmente, g) aprendizagem organizacional. Whittington (1993) elabora um modelo teórico bem mais sofisticado, classificando as teorias de estratégia empresarial em duas dimensões básicas, a natureza do processo de formação da estratégia e os resultados (*outcomes*) da estratégia. Em função destas duas dimensões Whittington identifica quatro correntes principais em estratégia, as correntes clássica, sistêmica, processual e evolucionária.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) empreendem o que pode ser visto como a mais ambiciosa das classificações de teorias em estratégia aqui analisadas. Seu livro **Safári de Estratégia (Strategy Safari)** é o resultado da revisão de mais de 2000 itens de bibliografia na área. O resultado deste extenso estudo é um modelo de classificação de teorias que distribui 40 anos de produção em estratégia empresarial em 10 escolas:

A escola de **Design** reunindo teorias que enfatizam o caráter conceitual da estratégia empresarial.

A escola de **Planejamento**, enfatizando os aspectos formais, estruturados e numéricos do processo de formação de estratégia.

A escola de **Posicionamento** que vê a estratégia como a escolha deliberada de posicionamentos competitivos através de processos analíticos de decisão.

A escola **Empreendedora** focalizando o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários.

A escola **Cognitiva** que trata a estratégia do ponto de vista dos processos mentais envolvidos na sua elaboração e implementação.

A escola de **Aprendizagem** que apresenta a estratégia como um processo exploratório baseado em tentativa e erro.

A escola de **Poder** que desvenda os interesses e as negociações por trás da elaboração das estratégias das empresas.

A escola **Cultural** que mostra a inserção humana e social das organizações e de suas formas de estratégia.

A escola **Ambiental** que enfatiza o papel determinante do ambiente nas estratégias das empresas.

A escola de **Configuração**, que faz uma síntese das nove escolas anteriores, enfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias.

Este modelo encontrou bastante respaldo entre a comunidade acadêmica e profissional o que transformou o Safári de Estratégia em um dos Best-Sellers da área.

Finalmente o modelo apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000) desenvolve uma visão das teorias estratégicas focada sobre a noção de performance e vantagem competitiva. Estes autores sugerem que as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da estratégia empresarial podem ser classificadas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: (1) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. (2) os que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os pesquisadores que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

A característica comum entre todos os modelos aqui analisados é que eles são modelos “*a-priori*” isto é modelos oriundos da análise teórica dos autores e que se propõem a agrupar teorias de acordo com o vínculo lógico que estes constroem intelectualmente. Embora esta maneira de classificar teorias seja válida e relevante

nós propomos neste trabalho uma abordagem alternativa, baseada em um procedimento empírico.

PARA ALÉM DAS CLASSIFICAÇÕES “A-PRIORI” – CONSTRUINDO UM MODELO EMPÍRICO

Neste estudo nós partimos do pressuposto que investigar os pressupostos que os executivos tem sobre o processo de formação de estratégia pode ajudar a reorganizar e reconstruir os modelos e *frameworks* que utilizamos para sistematizar e entender as teorias de estratégia empresarial.

Para tanto partimos da tipologia do Safári de Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. A escolha desta classificação como ponto de partida para o estudo empírico se justifica por esta classificação ser a mais ampla entre todas as que analisamos incluindo teorias diversas de origens distintas, da antropologia à biologia. Partir da base teórica mais ampla possível é desejável para não limitar os possíveis resultados da pesquisa empírica.

Inicialmente tomamos cada uma das escolas do Safári de Estratégia e identificamos os pressupostos básicos desta escola sobre o processo de estratégia. Excluímos desta análise a escola de configuração especialmente por esta ser essencialmente uma síntese das outras nove, conforme a própria análise de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. As premissas identificadas estão colocadas no quadro a seguir.

Quadro 2

Pressupostos das Escolas de Estratégia

Escola	Pressupostos
A escola de Design	O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças
A escola de Planejamento	O processo de formação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento
A escola de Posicionamento.	O processo de formação de estratégia é um processo analítico que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a firma está.
A escola Empreendedora	A estratégia da empresa é informal, baseada no líder da empresa e na sua visão
A escola Cognitiva	A empresa elabora novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais
A escola de Aprendizagem	A estratégia da empresa evolui em um processo iterativo de tentativa e erro
A escola de Poder	A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder
A escola Cultural	A cultura da empresa é influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias
A escola Ambiental	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa através de comportamentos isomórficos (pressões institucionais).

Baseados nestes pressupostos elaboramos um questionário de 29 questões seguindo o formato de escalas de Likert (7 pontos) com questões relacionadas aos pressupostos de cada uma das 9 escolas listadas acima. O Modelo do questionário se encontra no anexo.

Foram então realizadas 195 entrevistas com executivos em nível de direção em empresas nas cidades de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro entre setembro e outubro de 2000. Entre as empresas pesquisadas encontramos empresas multinacionais como 3M, Accor, AGA, AGF, American Express, Andersen Consulting, Atlas-Copco, Avaya, BASF, Caterpillar, Colgate-Palmolive, DuPont, General Motors, Hewlett-Packard, IBM, Novartis, Siemens, Sun Microsystems,

Tetra Pak, Valeo e Volkswagen. Também integram a amostra grupos nacionais como Ambev, Banco Itaú, Gradiente e TV Globo, bem como algumas empresas de pequeno e médio porte. A identidade de algumas das empresas respondentes foi mantida em sigilo a pedido destas.

METODOLOGIA –ANÁLISE FATORIAL COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO TEÓRICA

Nesta pesquisa nós usamos a técnica de análise fatorial como um instrumento de pesquisa teórica de validação de conceitos desenvolvidos através da análise teórica. Análise fatorial é o nome genérico dado em estatística multivariada a um conjunto de técnicas analíticas que visam determinar a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Em termos gerais uma análise fatorial parte a análise das correlações entre um certo número de variáveis (matriz de correlações) definindo dimensões subjacentes (*underlying dimensions*) chamadas fatores. Estes fatores podem ser usados como instrumentos para a redução e o agrupamento das variáveis inicialmente computadas (Hair, Anderson, Tatham e Black 1998).

“Factor analysis is a generic name given to a class of multivariate statistical methods whose primary purpose is to define the underlying structure in a data matrix. Broadly speaking, it addresses the problem of analyzing the structure of the interrelationships (correlations) among a large number of variables (e.g., test scores, test items, questionnaire responses) by defining a set of common underlying dimensions, known as factors. With factor analysis, the researcher can first identify the separate dimensions of the structure and then determine the extent to which each variable is explained by each dimension. Once these dimensions and the explanation of each variable are determined, the two primary uses for factor analysis—summarization and data reduction—can be achieved. In summarizing the data, factor analysis derives underlying dimensions that, when interpreted and understood, describe the data in a much smaller number of concepts than the original individual variables.” Pg 90.

O argumento teórico por trás desta técnica é que variáveis que apresentam elevada interdependência na verdade são medidas de um mesmo fenômeno, podendo ser agrupadas em uma variável composta a partir de combinações lineares das variáveis iniciais. Em outras palavras, o objetivo da análise fatorial é expressar matriz de covariância de um conjunto de variáveis observadas em termos de um conjunto menos de variáveis implícitas, não observáveis chamadas fatores (Johnson e Wichern 1998). Sua utilidade como instrumento de pesquisa está justamente na capacidade de detectar relações entre as variáveis, o que através de uma análise qualitativa adequada pode levar a reconstrução dos conceitos que deram origem às variáveis iniciais.

O procedimento adotado nesta pesquisa seguiu então uma série de etapas definidas:

1. Criar questões visando medir em um escala de Likert (7 pontos) o grau de concordância dos respondentes com afirmativas representativas do pensamento de cada uma das 9 escolas pesquisadas. Isso foi feito através das 29 questões que compuseram o nosso questionário básico (anexo).
2. Criar uma série de indicadores para calcular o nível de concordância geral de cada respondente com os pressupostos de cada uma das 9 escolas de estratégia a partir do agrupamento das questões definidas no item anterior.
3. Analisar a média e dispersão das variáveis compostas elaboradas no item 2.
4. Aplicar um procedimento de análise fatorial para analisar a matriz de covariância das variáveis, verificando a possibilidade re-elaboração conceitual do modelo inicial.
5. Analisar os impactos teóricos da reelaboração conceitual descrita no item 4.

RESULTADOS EMPÍRICOS E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados desta pesquisa empírica mostram que a concordância média dos executivos em relação aos pressupostos de cada uma das nove escolas pesquisadas não foi radicalmente diferente. Todas as 9 escolas computaram resultados na faixa intermediária superior da escala de Likert. Os resultados variaram entre 4.31 de concordância média para a escola de aprendizagem até 5.05 de concordância média para a escola empreendedora. Estes resultados sugerem em uma primeira análise que nenhuma das escolas é sistematicamente rejeitada e que nenhuma delas é unanimemente aceita. A variabilidade destas respostas, expressa pelo desvio padrão dos índices de cada escola, são também semelhantes. Estes resultados mostram claramente a necessidade de uma análise mais aprofundada dos dados.

Quadro 3

Estatísticas Descritivas

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
DESIGN	4,9298	1,2217	195
PLANNING	4,7268	1,1641	195
POSITION	4,8376	1,0226	195
ENTREPR	5,0449	1,1808	195
COGNITIV	4,7615	1,6886	195
LEARNING	4,3122	1,3400	195
POWER	4,4359	1,3031	195
CULTURE	4,8224	,9310	195
ENVIRMNT	4,8940	1,0635	195

Em seguida os dados foram analisados através de uma análise fatorial exploratória usando SPSS com o objetivo de investigar a estrutura subjacente da matriz de dados. Nosso objetivo foi identificar a estrutura das inter-relações (correlações) existentes entre as variáveis – cada uma das variáveis sendo definida como o grau médio de concordância com os pressupostos de cada escola.

Um dos objetivos finais desta análise é agrupar as variáveis que apresentam estruturas de covariância semelhantes. Isso significa na prática que se a estrutura de respostas dos respondentes é similar então os conceitos medidos devem apresentar algum grau de proximidade. Voltaremos a discutir este ponto na conclusão deste trabalho.

Os resultados da análise fatorial por componentes principais com rotação varimax ortogonal gerou fatores agrupando as 9 escolas de estratégia em 3 grupos. O critério para a extração dos fatores foi o critério de raízes latentes (*eigenvalue*), que especifica que o *eigenvalue* de cada fator deve ser ao menos 1, o que implica que cada fator deve explicar a variância de ao menos um variável isolada*.

O quadro 4 a seguir mostra os *eigenvalues* iniciais e a porcentagem da variância explicada por cada um dos 3 fatores computados. Os 3 fatores tomados em conjunto explicam cerca de 67% da variância total da amostra. Em seguida o quadro 5 mais abaixo mostra as cargas dos fatores obtidas após a rotação varimax e o quadro 6 mostra a Representação tridimensional da proximidade das Variáveis (concordância com os pressupostos de cada escola) em um espaço definido pelos fatores extraídos da amostra.

*“The rationale for the latent root criterion is that any individual factor should account for the variance of at least a single variable if it is to be retained for interpretation. Each variable contributes a value of 1 to the total eigen value. Thus, only the factors having latent roots or eigenvalues greater than 1 are considered significant; all factors with latent roots less than 1 are considered insignificant and are disregarded. Using the eigenvalue for establishing a cutoff is may be most reliable when the number of variables is between 20 and 50” (Hair et Alii Pg 97).

Quadro 4**Variância Explicada (variance explained) por Cada Um dos Fatores (componentes) Extraídos da Amostra pelo Método de Componentes Principais**

Component	Initial Eigenvalues	% of variance explained	Cumulative variance explained %
1	3,527	39,193	39,193
2	1,345	14,941	54,134
3	1,154	12,826	66,960
4	,950	10,561	77,521
5	,783	8,699	86,220
6	,536	5,951	92,171
7	,418	4,640	96,811
8	,231	2,569	99,380
9	5,576E-02	,620	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 5**Matriz de Componentes com Rotação Varimax Indicando a Emergência Empírica de Três Fatores Explicativos****Rotated Component Matrix^a**

	Component		
	1	2	3
DESIGN	,868	,252	-,127
PLANNING	,930	,149	,161
POSITION	,893	,246	,242
ENTREPR	,114	,786	-,172
COGNITIV	,244	,806	,145
LEARNING	,134	,674	,172
POWER	-9,20E-02	-6,92E-02	,787
CULTURE	,180	,212	,637
ENVIRMNT	,387	8,469E-03	,455

Extraction Method: Principal Component Analysis.

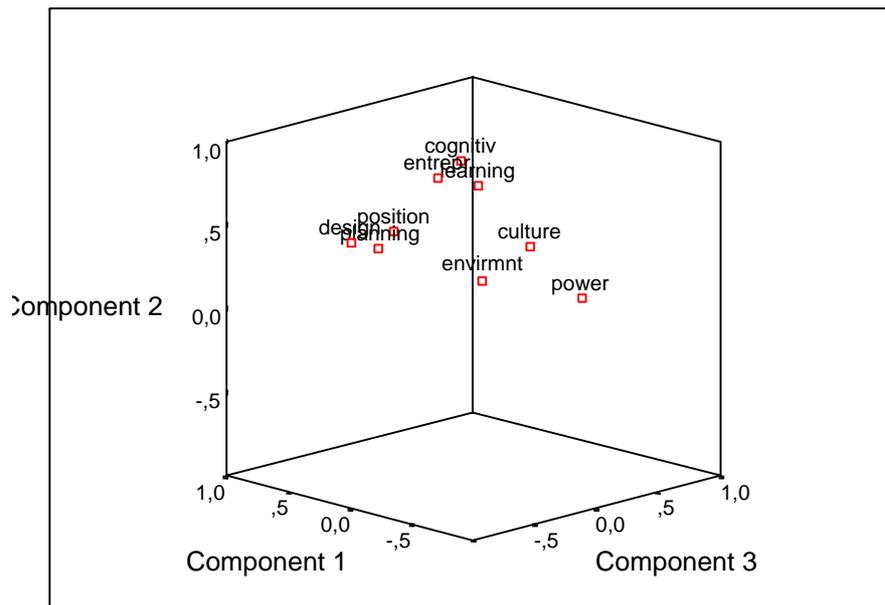
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Quadro 6

Representação Tridimensional da Proximidade das Variáveis (concordância com os pressupostos de cada escola) em um Espaço Definido pelos Fatores Extraídos da Amostra

Component Plot in Rotated Space



A análise da carga dos fatores resultantes da análise fatorial nos sugere que as 9 variáveis que estudamos podem ser agrupadas em 3 fatores revelando alguns atributos comuns.

- A. As escolas de Design, Planejamento e Posicionamento possuem pesos altos (0,868; 0,930; 0,893) no fator 1 – o que não ocorre com nenhuma outra das 6 escolas - sugerindo que este fator pode ser interpretado a partir a característica comum entre estas 3 escolas, que são classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel como escolas prescritivas, que enfatizam o caráter deliberado,

intencional e racional do processo de decisão estratégica. Por causa deste elemento comum nós escolhemos denominar este fator a **dimensão intencional da estratégia**.

- B. As escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem apresentam pesos elevadas (0,786; 0,806; 0,674) no fator 2 sugerindo, como no caso anterior, que o elemento comum entre estas três escolas pode fornecer o melhor indício da interpretação do fator. No caso as escolas de Empreendedorismo, de Cognição e de Aprendizagem tem em comum a ênfase nas estratégias emergentes, baseadas em inovação, criação, descoberta, originalidade e mudança. Por estes motivos interpretamos este fator como sendo a **dimensão de inovação da estratégia**.
- C. As escolas de Poder, Cultura e Ambiente por sua vez apresentam pesos maiores (0,787; 0,637; 0,455) no fator 3 sugerindo que estas três escolas estão relacionadas na percepção dos respondentes. Nomeamos esta dimensão em função das características comuns destas três escolas, que focam os aspectos humanos, sociais e contextuais como a **dimensão de contexto social da estratégia**.

Esta análise pode embasar uma tipologia alternativa de teorias estratégicas, que, contrariamente às outras tipologias aqui apresentadas não se baseiam na análise meta-teórica feita por um ou diversos autores particulares. Esta classificação seguiria o modelo apresentado no quadro mais adiante.

A dimensão intencional (estratégia como um plano de ação deliberado, intencional e racional) se caracteriza por conceber a estratégia como um processo intencional, como a construção de um plano. Planejamento, análise, controle surgem como os conceitos fundamentais nesta dimensão. O foco nesta dimensão da estratégia leva a privilegiar modelos enquanto construções lógicas de interpretação da realidade. Exemplos destes modelos são o modelos SWOT, os sistemas de planejamento estratégico, a análise de indústria (5 forças), a cadeia de valor, a matriz BCG, as

curvas de aprendizagem e o diamante de competitividade. A evolução desta dimensão pode ser vista desde os trabalhos pioneiros de Fayol (1916) sobre a importância do planejamento e da coordenação, os trabalhos de Selznick (1957) sobre competências distintivas, a formulação por Andrews (1965) do Modelo SWOT, o desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico enquanto sistema de controle por Ansoff (1965) e toda a análise de estrutura da indústria que deriva do trabalho de Porter (1980, 1985).

A dimensão de inovação (estratégia como a busca interativa de inovação, criação e originalidade), visualiza a estratégia como um processo essencialmente emergente enfocando visão, inovação, mudança, insight, coragem e aprendizado. A evolução desta disciplina pode ser a partir dos trabalhos de Simon sobre a racionalidade limitada e o foco de atenção (1945), os trabalhos de Schumpeter (1950) e dos outros membros da escola austríaca de economia, da teoria comportamental da firma de Cyert, March e Feigenbaum (1963), chegando até o incrementalismo lógico de Brian Quinn (1980) e a idéia de competências centrais de Hamel e Prahalad (1990).

Finalmente a dimensão de contexto social (estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais) focaliza o conceito de adaptação. Partindo da noção weberiana de modernização como um processo de racionalização permeando todas as esferas da vida social, passando pela noção de análise funcional na antropologia de Malinowski e na sociologia de Parsons, a dimensão do contexto social ganha força em estratégia empresarial a partir de Barnard (1938) e a sua noção de “*Community of Purpose*”, da teoria da contingência (Lawrence e Lorsch 1967; Thompson 1967), da visão de cultura organizacional de Schein (1984) e mais recentemente da teoria neo-institucionalista (Powell e DiMaggio, 1991).

Estas dimensões estão sumarizadas no quadro abaixo:

Quadro 7

Uma Classificação empiricamente Fundada das Teorias de Estratégia

Dimensão	A. Natureza da estratégia B. Conceitos-chave C. Ênfase no processo de estratégia	Autores fundamentais na constituição desta dimensão.
A dimensão intencional (estratégia como um plano de ação deliberado, intencional e racional)	A. Intencionalidade. B. Planejamento, análise, controle. C. Privilégio de modelos enquanto construções lógicas de interpretação da realidade (SWOT, Planejamento,, SCP, Análise de Indústria, Cadeia de valor, Matriz BCG, Curvas de Aprendizagem, Diamante de Porter)	Fayol (1916) Selznick (1957) Andrews (1965) Ansoff (1965) Porter (1980, 1985) Ghemawat (2000)
A dimensão de inovação (estratégia como a busca interativa de inovação, criação e originalidade)	A. Emergência B. Visão, Inovação, Mudança, Insight, Coragem, Aprendizado. C. Privilégio da ação, do aprendizado interativo em relação aos modelos lógicos.	Simon (1945) Schumpeter (1950) March e Simon (1958) Lindblom (1959) Cyert, March e Feigenbaum (1963) Weick (1969) Tversky (1980) Brian Quinn (1980) Hamel e Prahalad (1990)
A dimensão de contexto social (estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais)	A. Adequação B. Equilíbrio, cultura, poder, enação. C. Privilégio à adaptação reativa, à procura de uma coerência entre demandas concorrentes do indivíduo, da empresa e do ambiente.	Weber (1904) Barnard (1938) Malinowski (1939) Parsons () Lawrence & Lorsch (1967) Thompson (1967) Allison (1971) Hannan e Freeman (1977) Pfeffer e Salancick (1978) Schein (1984) Powell & DiMaggio (1991)

Este modelo, explicando a teoria estratégica a partir 3 clusters de teorias, de tem duas vantagens fundamentais: (1) simplicidade, e (2) uma fundamentação empírica. Mas as conseqüências deste estudo não param na construção desta construção alternativa. Um outro ponto merece ainda ser discutido.

O SAFÁRI DE ESTRATÉGIA, AS QUESTÕES BIZANTINAS E A SÍNDROME DO ORNITORRINCO

O ornitorrinco (*Ornithorhynchus anatinus*) é um animal nativo da Austrália, um mamífero que apresenta poucas semelhanças com os outros mamíferos. O ornitorrinco é um pequeno carnívoro ovíparo (que põe ovos) que tem um bico semelhante ao de um pato, uma pelagem marrom densa, pés como nadadeiras com um esporão na ponta e uma cauda chata como a de um castor. Este animal tem sido descrito por alguns como uma estranha combinação de um pato com um castor. Uma ilustração se encontra no quadro abaixo.

Quadro 8

Ornithorhynchus Anatinus



Mas, qual a relação de um ornitorrinco com as teorias de estratégia que analisamos aqui?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, ao desenvolver suas 10 escolas de pensamento em estratégia atribuem um animal típico a cada escola. A escola de design é associada a uma aranha, a escola de planejamento a um esquilo, a escola de posicionamento a um búfalo, a escola empreendedora a um lobo, a escola cognitiva a uma coruja, a escola de aprendizagem a um macaco, a escola de poder a um leão, a escola cultural a um pavão a escola ambiental a um avestruz e finalmente a escola de configuração a um camaleão.

No entanto nossa pesquisa sugere que ao contrário do que sugerem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel um ornitorrinco seria uma metáfora mais adequada para sumarizar como os executivos viram as 9 escolas de pensamento estratégico presentes em nossa pesquisa. Ao invés de consistentemente aderir a uma única escola de estratégia, os executivos parecem concordar parcialmente com todas elas. Eles parecem adotar uma postura pragmática e combinar partes dos diversos modelos e das diversas escolas aqui citadas de acordo com a sua situação prática, segundo critérios ad-hoc. Ao invés de adotar um animal existente (uma única escola) os executivos parecem querer compor seu próprio animal - como um ornitorrinco - feito de partes de outros animais.

Executivos parecem adotar uma postura privilegiando utilidade prática sobre a coerência teórica. Um insight revelador neste sentido pode ser visto nos dados que coletamos nesta pesquisa. Uma análise de correlação mostra uma correlação positiva bastante clara entre (correlação de 0,786 com nível de significância 0,01) a adoção dos pressupostos da escola de design e a adoção dos pressupostos da escola de planejamento. Mas estas escolas na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel teriam propostas contraditórias. A escola de design seria caracterizada por uma formulação de estratégia simples e conceitual e a escola de planejamento seria caracterizada pela formalização e pela quantificação. Os

executivos que participaram da nossa pesquisa não parecem particularmente preocupados com a contradição entre estas duas vertentes. As amargas disputas teóricas entre os teóricos das escolas de estratégia parecem não passar, aos olhos destes executivos, de questões bizantinas. Tão etéreas quanto as discussões teológicas que afligiam a unidade política do antigo império romano do oriente (Riché, 1968) estas questões aparentemente não angustiam os executivos na prática da tomada de decisão estratégica.

Essas inconsistências no nível teórico podem ser explicadas por meio estudo sobre os limites da decisão racional, sobre preferências inconsistentes e sobre a natureza interativa dos processos de sensemaking nas organizações. (Tversky & Kahneman, 1981; Coleman 1990, Weick, 1995).

Finalmente, dado que a mente dos estrategistas parece funcionar bem com inconsistências, paradoxos, paradigmas múltiplos e modelos conflitantes, chamamos a atenção para o que chamamos “a síndrome do ornitorrinco”, a perspectiva que ao invés dos animais previstos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, é provável que encontremos criaturas realmente estranhas quando comparamos os modelos teóricos com a prática da estratégia. No entanto isso não deve ser tomado como um sinal de irracionalidade da prática, e sim como um lembrete que a prática está repleta de contingências e que as teorias são freqüentemente simplificadoras demais para dar conta de todas as complexidades, econômicas, técnicas e humanas da estratégia empresarial.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE PRÁTICAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Identificação

Nome da Empresa (opcional)	
Faturamento 1999	
Setor em que atua a empresa:	
Cargo da Pessoa Respondendo o Questionário	

Todas as Questões foram elaboradas e aplicadas com base em uma escala de Likert de 7 pontos como abaixo:

Concordo Totalmente			Neutro			Discordo Totalmente
7	6	5	4	3	2	1

Questões:

1. A estratégia da empresa é mantida simples e informal, focando o conceito do negócio.
2. A estratégia avalia as forças e fraquezas internas da empresa.
3. A estratégia avalia as oportunidades e ameaças externas à empresa.
4. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado (numérico).
5. Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma.
6. O orçamento da empresa está integrado ao planejamento estratégico.

7. A estratégia da empresa é baseada em análise econômica/econométrica da sua indústria.
8. A empresa analisa cuidadosamente a sua relação com seus fornecedores, levando em conta seu poder de barganha.
9. A empresa analisa seus clientes, pesquisando suas características básicas e suas preferências.
10. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam vir a influenciar a posição da empresa.
11. Existe uma análise aprofundada de outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial.
12. A estratégia da empresa leva explicitamente em consideração a rivalidade com os concorrentes diretos.
13. A estratégia atual ainda é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa.
14. O líder da empresa é carismático e inspira a ação das pessoas.
15. A empresa busca ativamente novas oportunidades de negócio.
16. A empresa cria e desenvolve novos conceitos de negócio.
17. Inovação é um dos pontos fortes da sua empresa.
18. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade?
19. Iniciativas estratégicas são tomadas em diversos níveis, desde o nível gerencial até o executivo principal.
20. Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, sendo um fator importante na carreira do gerente.

21. Há disputas e lutas de poder aparentes entre os diversos departamentos ou divisões da empresa.
22. Decisões importantes sempre envolvem negociação entre partes com interesses diferentes.
23. Os valores (ética) da empresa são sempre levados em consideração nas decisões tomadas.
24. Fenômenos de resistência à mudança são freqüentes e relevantes.
25. A missão da empresa é bastante disseminada e influencia a ação das pessoas no dia-a-dia.
26. As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação de estratégia.
27. As políticas públicas e as ações do governo são decisivas para a performance de sua empresa.
28. Sua empresa utiliza freqüentemente o “benchmarking” e outras técnicas de comparação com a concorrência.
29. Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes.

BIBLIOGRAFIA

Allison (1971) **The Essence of Decision**; Boston, Brown.

Andrews, K (1971) **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood, Irwin.

Ansoff (1965) **Corporate Strategy**, New York, McGraw Hill.

Barnard (1938) **The Functions of the Executive**, Cambridge MA Harvard University Press.

Bettis, R & C. K. Prahalad (1995) *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*. Strategic Management Journal (16, 3-14).

Brian Quinn (1980) **Strategies for Change – Logical Incrementalism**, Homewood, Irwin.

Chandler, A. (1962) **Strategy and Structure**, Cambridge MA, MIT Press.

Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge Harvard University Press.

Cyert, March e Feigenbaum (1963) **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Doz e Prahalad (1991) **Managing DMNC's: The Search for a New Paradigm**, Strategic Management Journal, 12, 145-164.

Fayol, H. (1916; 1949) **General and Industrial Management**, London Pitman.

Ghemawat, P. (2000) **A Estratégia e o Cenário Competitivo**, Porto Alegre, Bookman.

- Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) **Multivariate Data Analysis**, 5th ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Hamel e Prahalad (1994) **Competing for the Future**, Boston, HBS Press.
- Hannan e Freeman (1977) **The Population Ecology of Organizations**, American Journal of Sociology, 82, 5, 929-964.
- Johnson e Wichern (1998) **Applied Multivariate Statistical Analysis**, 4th Ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Lawrence e Lorsch (1967) **Organizations and Environments**, Cambridge MA Harvard U. Press.
- Lindblom (1959) **The Science of Muddling Through**, Public Adm. Review. 19, 2, 79-88.
- March e Simon (1958) **Organizations**, New York, Wiley.
- Martinet, A. C. (1993). “L'évolution de la pensée stratégique.” Cahiers Français 275: 3-7.
- Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (1998) **Strategy Safari**, New York, Free Press.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1996) **The Strategy Process – Concepts Contexts Cases**, 3rd Ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Pfeffer e Salancick (1978) **The external control of Organizations**, New York Harper & Row.
- Porter (1980) **Competitive Strategy**, New York, Free Press.

Porter (1985) **Competitive Advantage**, New York, Free Press.

Porter, M. E. (1996). “**What is Strategy?**” Harvard Business Review (November - December): 61 -78.

Powell & DiMaggio (1991) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago, University of Chicago Press.

Riché, P. (1968) **Grandes Invasions et Empires**. Paris Larousse.

Schein (1984) **Coming to a new Awareness in Organizational Culture**, Sloan Management Review.

Schumpeter (1950) **Capitalism Socialism and Democracy**, New York, Harper & Row.

Selznick, P. (1957) **Leadership in Administration**, New York Harper & Row.

Simon (1945) **Administrative Behavior**, New York, Macmillan.

Thiéart, R. A. and B. Forgues (1995). “**Chaos Theory and Organization.**” Organization Science 6(1): 19-31.

Thompson (1967) **Organizations in Action**, New York, McGraw Hill.

Tversky, A. & D. Kahneman, (1981) *The framing of decisions and the psychology of choice*. Science 211:453-458.

Vasconcelos e Cyrino (2000) Vantagem Competitiva, Revista de Administração de Empresas, Out-Dez 2000.

Weber (1904; 1996) **Economie et Société** – Paris, Pocket.

Weick (1969) **The Social Psychology of Organizing**, Reading MA Addison Wesley.

Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Whittington (1993) *What is Strategy? and Does it Matter?*, London, Routledge.