



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de

Graduação em Administração

Brasil

DE MORAES MEIRELLES, ANHERO; GONÇALVES, CARLOS ALBERTO  
ESTRATÉGIA: ACORDOS, DESACORDOS E REVISÕES SOBRE O TEMA  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 11, núm. 4, octubre-diciembre, 2010, pp. 601-617  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556776005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## **ESTRATÉGIA: ACORDOS, DESACORDOS E REVISÕES SOBRE O TEMA**

***STRATEGY: AGREEMENTS, DISAGREEMENTS AND REVIEWS REGARDING THE ISSUE***

---

**ANTHERO DE MORAES MEIRELLES** (*anthero.meirelles@bcb.gov.br*)

**CARLOS ALBERTO GONÇALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

### **RESUMO**

Amplamente utilizado nas teorias organizacionais e gerenciais contemporâneas, e no universo discursivo da consultoria empresarial, o termo estratégia se tornou alvo de atenção e de significados, definições e modelos diversos. Autores celebram esta diversidade, ou pelo menos a consideram inevitável, em função da riqueza semântica do vocábulo e da natureza intrinsecamente complexa e mutável daquilo que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000; SMIRCICH; STUBBART, 1985; SNOW; HREBINIAK, 1980). Outros defendem alguma disciplina no campo, sobretudo, para facilitar o acúmulo de conhecimento, por meio da utilização sistemática de um conjunto de conceitos – e alternativas para sua operacionalização – razoavelmente aceito (VENKATRAMAN; GRANT, 1986). Este artigo teve por objetivo revisitar o conceito de estratégia e seu uso corrente na administração, desde o seu uso específico, tais como em gestão estratégica de pessoas, estratégia de comunicação, ou sua aplicação geral, como no posicionamento organizacional, que é a alma, a personalidade, a razão de ser da empresa.

**Palavras-chave:** estratégia; revisões sobre estratégia; dimensões paradigmáticas da estratégia.

## **ABSTRACT**

*Widely used in contemporary organizational and management theories, as well as in the discursive universe of corporate consulting, the term strategy has become a target of attention and attributed with a variety of meanings, definitions and models. Authors celebrate this diversity, or at least, find it inevitable, due to the semantic richness of the vocabulary and the intrinsically complex and mutable nature of that which has been commonly dealt with as strategy in the context of organizations (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000; SMIRCICH; STUBBART, 1985; SNOW; HREBINIAK, 1980). Others defend a particular discipline in the field, especially to facilitate the accumulation of knowledge through the systematic use of a set of reasonably accepted concepts – and alternatives to its operational use (VENKATRAMAN; GRANT, 1986). This paper aims to revisit the concept of strategy and its current use in management, from its specific usage, such as in the strategic management of people or communication strategy, as well as its general application, such as in organizational positioning, which constitutes a company's soul, its personality – its reason for being.*

**Keywords:** strategy; strategy reviews; paradigmatic aspects of strategy.

## **INTRODUÇÃO**

### **O QUE É ESTRATÉGIA: OS ACORDOS SOBRE O TEMA**

Embora o termo estratégia tenha origens bem mais remotas que qualquer prática ou conceito gerencial modernos, sua etimologia remete sempre às ideias de rumo, trilha, plano, troque e aos respectivos processos de escolha entre caminhos alternativos. Os autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) apontam significados diferentes para o termo estratégia e os denomina, por analogia a *marketing*, de os “5 P’s” da estratégia - “*plan, perspective, ploy, pattern, position*”. A palavra tem origem grega – *strategía* – que tem duplo significado, embora não conflitante. Por um lado, associa-se ao termo *general* e remete-se, portanto, às escolhas do general, à arte e à ciência de conduzir um exército, por um caminho, de uma determinada forma, em direção a um objetivo, notadamente ao sucesso, à vitória. Por outro, associa-se ao termo *geral*, remetendo-se, assim, ao que interessa a todo o processo em questão; no contexto da

---

administração, ao que interessa a toda a organização ou processo gerencial (OLIVEIRA, 1989; STEINER; MINER, 1981).

Os anos 50 e 60 do século XX são, em geral, apontados como aqueles em que o conceito de estratégia passa a integrar, de maneira definitiva, o mundo dos negócios, e esta disciplina começa formalmente a fazer parte dos currículos das escolas de *business*. Em várias escolas é apresentada no último período de curso, como tentativa de junção de vários aprendizados em conteúdos funcionais de administração. À criação da disciplina, antecederam análises formais dos cursos de administração, que concluiram pela necessidade de criação de um campo de estudos que integrasse os conhecimentos até então dispersos pelas áreas - finanças, produção, recursos humanos, *marketing*, gestão de pessoas, sociologia das organizações, contabilidade, economia - e que pudesse responsabilizar-se por pensar a gestão da empresa de maneira mais global e em diferentes níveis - negócio, corporativo e redes - e também evocando a análise dos ambientes interno e externo. O propósito da estratégia seria conduzir a organização a resultados superiores. As publicações no tema têm apresentado várias perspectivas tais como - economia industrial, teoria , teoria da coevolução, teorias de custos de transação, teorias da competição, teoria baseada em recursos, teoria da estratégia como prática. Há também as chamadas coleções em gestão estratégica como, por exemplo, internacionalização, alianças e cooperação, governança, dentre outras.

No seu início, a nova disciplina recebeu nomes diversos, tais como: Política de Negócios; Política e Planejamento em organizações; Política e planejamento estratégico; entre outros. Com o tempo e a ampliação de seu escopo original, sobretudo pela inclusão de preocupações com o ambiente externo à empresa, a disciplina passou a ser conhecida como administração estratégica (TAVARES, 2000; WRIGHT; KROLL; PARRELL, 2000).

A estratégia, sobretudo como prática gerencial formal, curiosamente, ganhou impulso e aceitação após a disseminação do uso do que hoje pode ser considerado um instrumento, o planejamento estratégico. De fato, em praticamente toda metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a *estratégia* aparece como uma etapa, como um item do conjunto de produtos finais do planejamento. Esta *parte* do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados depois da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e do diagnóstico das ameaças e oportunidades em seu ambiente de atuação. A evolução dos conceitos e abordagens sobre

---

planejamento e estratégia pode ser analisada, inclusive, do ponto de vista de uma resposta teórica e gerencial à crescente complexidade das organizações e ao aumento do ritmo das mudanças ambientais. Internamente, a estratégia forneceria um referencial comum aos participantes das organizações, definindo rumos e orientando esforços.

Externamente à empresa, a estratégia cumpriria a função de orientar as ações da organização na busca por oportunidades, por mercados, enfim, pela própria sobrevivência. Nesta perspectiva externa, a mudança de ênfase do esforço de planejamento empresarial - antes no orçamento ou no planejamento de longo prazo e hoje na estratégia propriamente dita - está associada, fundamentalmente, ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e não podem pensar mais a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais. Há também relativo acordo, entre os autores, de que a formulação e implantação estratégicas são sempre desafios gerenciais de alta complexidade, já que, entre outros aspectos, a estratégia: (1) refere-se a toda a organização ou unidade; (2) busca orientar esforços organizacionais *vis-à-vis* a realidade ambiental; (3) precisa não somente considerar a realidade presente do ambiente, mas sua dinâmica evolutiva; (4) lida com decisões em geral não estruturadas, não rotineiras, não repetitivas (ANDREWS, 1977; ANSOFF; McDONNELL, 1993; MEIRELLES; GONÇALVES, 2000; SIMON; MARCH, 1981; WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

Alguns outros aspectos da estratégia também gozam de relativa concordância entre os autores que tratam do tema. Porter (1999), por exemplo, destaca que *estratégia* trata das escolhas de rumos para uma organização ou unidade, e, assim, uma estratégia implica em que algumas coisas serão feitas e outras não, ou seja, implica em ações e decisões emolduradas por algum padrão ou orientação. A estratégia seria, pois, um conjunto *coerente* de decisões e ações organizacionais. Nesse sentido compreendem um par ordenado (ou não ordenado) de *conceito* (ou conteúdo) como também os *processos*. Nesse caso, a estratégia é proposta como a junção de dois elementos essenciais: conceito e processo, que são etapas, mesmo que se estabeleçam de forma tácita ou de forma instantânea ou codificada e temporalmente longa. Estratégia também envolve um conjunto de decisões, ações relacionadas ou que impactam de forma significativa toda a organização no presente ou sua projeção para o futuro. No geral, admite-se que o termo estratégia, na literatura ou na prática gerencial, é hoje utilizado para caracterizar tanto as decisões/ações que impactam todo um conglomerado (estratégia de nível: negócio,

---

---

corporativo e a rede) - o que envolve normalmente a definição de referências de nível macro (valores, políticas, áreas de atuação, critérios de avaliação de desempenho de unidades, relacionamento entre diretorias, conselhos, acionistas etc.) - quanto às definições que orientam a atuação de uma unidade de negócios (o que envolve a definição de missão, negócio, posicionamento, metas, entre outros aspectos).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) também destacam que há relativa concordância em afirmar que a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. Estes dois aspectos, essencialmente interdependentes, referem-se, o primeiro, às ideias e suas inter-relações – traduzidas, em geral, na forma de missão, valores, filosofias, objetivos, metas, e um conjunto de proposições e diretrizes não formalizadas, e o segundo, o processo, referindo-se à dinâmica envolvida na concepção e implantação de estratégias.

Na sua origem e primeiros passos na administração, a estratégia foi abordada quase somente como um conjunto de ideias deliberadamente construído, selecionado pela alta administração, e que seria automaticamente digerido e implantado ao longo da hierarquia organizacional. Boas ideias, formalmente elaboradas, de ano em ano, seriam a fórmula do sucesso. Era a época em que reinava absoluta a racionalidade do planejamento estratégico *top-down*. Com o tempo – e as críticas teóricas e as evidências empíricas – este modelo racional-mecanicista começou a mostrar suas fraquezas. Em primeiro lugar, falhavam as previsões sobre as quais se debruçavam os altos executivos e nas quais se baseavam suas ideias. Em segundo lugar, rupturas ambientais tornavam os planos anuais e as mudanças incrementais propostas nas reuniões de planejamento insuficientes para garantir a adequação da organização. Ou, ainda, verificou-se que as boas ideias ou, pelo menos, as ideias necessárias não surgiam naturalmente nas reuniões dos altos dirigentes ou nem sempre de suas cabeças. Por fim, viu-se que muitas *boas* ideias simplesmente não saíam do papel e não eram implantadas em função de resistências, conflitos, ou a prevalência de interesses e valores divergentes (ANSOFF; McDONNELL, 1993; JOHNSON, 2001).

De fato, contemporaneamente, começaram a surgir abordagens nas quais o conceito de estratégia se amplia, se flexibiliza, e abrange não somente a definição e redefinição formal e eventual de missão, visão, objetivos, políticas e estratégias propriamente ditas, mas, igualmente, os processos cotidianos de gestão e decisão que concorrem para a formação das estratégias. A estratégia envolveria elementos racionais e não racionais e seria formada não apenas pelo que é colocado no papel como

---

intenção, mas, igualmente, pelo que é, na prática, implantado e construído. A estratégia passa a ser fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração e intervenção e de processos não racionais e simbólicos construídos nos embates cotidianos internos e externos da organização (JOHNSON, 2001; MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1997; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000; QUINN, 1991).

## AS REVISÕES SOBRE O TEMA ESTRATÉGIA

Uma primeira forma de rever e distinguir as várias abordagens sobre estratégia organizacional pode ser feita por meio da recuperação histórica da evolução da disciplina, desde o seu surgimento, passando por sua incorporação formal aos currículos dos cursos de administração, e seguindo até os dias de hoje. Neste percurso, encontra-se um grande número de conceitos, abordagens e enfoques para o tema, alguns francamente distintos, outros muito semelhantes, e ainda outros apenas aparentemente diferentes.

Outras classificações, prendendo-se ou não a uma recuperação linear da evolução da disciplina, procuram distinguir as abordagens pelo seu foco principal de análise. Cada estudioso do tema, por razões variadas – formação, inclinação teórico-metodológica, interesses, motivações –, pode ter enfocado o tema privilegiando um ou outro aspecto. Para alguns, por exemplo, estratégia é essencialmente esforço formal de análise e decisão; para outros é aprendizagem e construção cotidiana; para alguns é o resultado do esforço organizacional para ocupar uma posição no mercado competitivo; para outros é o conjunto de competências e capacidades internas; para alguns é algo tão palpável quanto às máquinas nas oficinas da empresa; para outros é apenas uma vaga criação mental, nem sempre compartilhada por toda a organização; para uns é arte, para outros, ciência, jogo ou guerra.

Neste tipo de revisão, em geral, imagina-se que os vários autores que trataram do tema – ou do objeto – utilizaram diferentes lentes e, portanto, enxergaram apenas partes ou nuances do objeto *total*. Em geral, propõe-se que a soma destas abordagens se aproximaria do objeto *real*. Assim, poder-se-ia dizer que estratégia é, enfim, o somatório dos conceitos e enfoques colecionados ao longo da história da disciplina. Este modelo é utilizado por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), no Safári de estratégia, onde os autores classificam as várias abordagens sobre

---

estratégia em dez escolas, cada uma enfocando um *pedaço* do objeto complexo *estratégia*: as escolas do *design*, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e de configuração.<sup>i</sup>

Se tais classificações revelam-se úteis como revisões de campos de estudo, para assinalar diferenças nas várias abordagens, e mesmo enriquecer o entendimento sobre o tema, também se sujeitam a algumas críticas e ressalvas. Por exemplo, nestas abordagens, tende-se a exagerar as escolas ou metáforas, com vistas a distingui-las claramente umas das outras. Com isso, pode-se reduzir ou mesmo deturpar o pensamento deste ou daquele autor, na tentativa de enquadrá-lo em uma classificação estanque. Ou, ainda, obras mais eclética resultam sem lugar na classificação ou precisam ocupar várias células das taxonomias.

Outra ressalva diz respeito à ideia de que a somatória de visões ou abordagens parciais tende naturalmente a produzir um conhecimento melhor ou mais próximo da realidade. Sem entrar na questão de se existe enfim uma realidade objetiva a ser conhecida (ou se a realidade é construída por sujeitos subjetivos ou pela interação de sujeitos subjetivos), poder-se-ia afirmar, por exemplo, que uma organização não é uma cultura ou uma prisão. Ou seja, comparando uma organização – ou a formação estratégica de uma organização – a uma máquina (a uma prisão ou a uma cultura), encontrar-se-ão muito mais diferenças que semelhanças. Portanto, ao se somarem as diversas abordagens, uma visão distante da realidade é obtida, muito mais deformada do que a proporcionada por cada metáfora individualmente.<sup>ii</sup>

Outra crítica possível refere-se ao fato de que tais classificações, ao exagerarem elementos das várias abordagens ou tomá-las pelo que têm de aparentemente mais característico, podem separar abordagens de fato muito semelhantes e aproximar outras que têm, como fundamento, visões de mundo bastante diferentes. Por exemplo, na escola cultural da estratégia, estariam relacionados, lado a lado, um estudo fenomenológico, que aborda a influência de valores e crenças em decisões estratégicas concretas e outro que aborda o mesmo tema, mas de uma perspectiva positivista, no qual a cultura é reduzida a apenas os seus elementos mais perceptíveis e recorrentes, revelados por meio de mensurações e tratamentos estatísticos.

Por fim, poder-se-ia questionar se o simples fato de atentar-se para outros elementos do processo estratégico necessariamente enriquece o entendimento sobre o tema ou conduz a modelos mais abrangentes. Analogamente, Burrell e Morgan (1979) propõem a busca de

---

classificações que distingam as escolas de pensamento por meio dos elementos que lhes dão sustentação. Poder-se-ia, por exemplo, tentar classificar as abordagens sobre estratégia e ampliar o entendimento sobre o tema, buscando conhecer e destacar as bases teóricas utilizadas para o seu desenvolvimento. As bases teóricas da estratégia são amplas. Algumas abordagens valeram-se de um arcabouço teórico da sociologia das organizações, outras se ancoraram nas teorias gerenciais e econômicas, e, ainda outras buscaram auxílio na ciência política, na psicologia, na teoria dos jogos e até mesmo na biologia ou na física. A utilização destas disciplinas ou ciências como base também não foi uniforme. Os estudos organizacionais, por exemplo, apresentam vertentes objetivistas e subjetivistas e ambas sustentaram discussões sobre estratégia; tanto a economia clássica e neoclássica quanto a do novo institucionalismo também deram suas contribuições ao tema. De fato, partindo dos aspectos conceituais razoavelmente acordados sobre estratégia organizacional, pode-se afirmar que muitos campos de estudo têm alguma contribuição a oferecer para o entendimento deste complexo processo organizacional.

Entretanto, será da economia e da teoria organizacional que os estudiosos sobre estratégia mais se valeram para estabelecer seus alicerces conceituais e empíricos. Uma tentativa de compreender a evolução do conceito de estratégia, a partir de suas bases teóricas econômicas, pode ser encontrada em Ladeira (2001). O autor destaca quatro modelos de pensamento estratégico e suas matrizes teóricas: o modelo “estrutura–comportamento–desempenho”, que se baseia na economia neoclássica; o modelo das forças competitivas, com origem na nova economia industrial; a teoria dos custos de transação, que surge com o novo institucionalismo econômico; e a abordagem evolucionista, que busca referências na teoria dos recursos da firma e na teoria das capacidades dinâmicas das empresas. Outro esforço para enriquecer e organizar o entendimento sobre estratégia, agora privilegiando a evolução das teorias organizacionais, é encontrado em Fonseca e Machado-da-Silva (2001), onde os autores destacam os modelos (a) de escolha estratégica – em que são justapostos vários enfoques racionalistas sobre o tema; (b) a escola cognitiva – que destaca como os conteúdos e processos mentais de dirigentes impactam a formação da estratégia organizacional; e (c) a abordagem institucional – que destaca o papel do ambiente “como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, composto por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e agir” (p.3). Meirelles, Gonçalves e Bernardes (2001) também se dedicaram a revisar

---

---

o conceito de estratégia considerando a evolução de algumas teorias organizacionais e, em Meirelles (2002), pode-se encontrar uma tentativa de discutir o tema considerando tanto a economia quanto o pensamento organizacional.

No entanto, nas reflexões onde se busca a base teórica das abordagens sobre estratégia podem ser notadas repetições e lacunas. Estas últimas se explicam, sobretudo por duas razões: em primeiro lugar, como já referido, as teorias sobre estratégia se ancoram numa grande diversidade de matrizes teóricas, de ciências, metáforas, *insights* e outras fontes de elaboração de conhecimento. Assim, por mais que se busquem as origens do pensamento estratégico, muita coisa não será lembrada ou considerada. Em segundo lugar, a disciplina estratégia tem raízes, sobretudo em teorias econômicas e organizacionais funcionalistas – principalmente porque a estratégia nasce como uma disciplina aplicada dentro de campos também aplicados. Portanto, toda uma tradição não funcionalista e anti-positivista, sobretudo do pensamento sociológico, permanece estranha às abordagens sobre estratégia e mesmo para boa parte da teoria organizacional (BURRELL; MORGAN, 1979; VASCONCELOS, 2001).

As repetições e interseções, igualmente frequentes, explicam-se, de forma semelhante, pelo fato de que muitas teorias e conceitos sobre os quais se ampara a discussão sobre estratégia têm o mesmo fundamento em termos teóricos e epistemológicos. Por exemplo, muitas teorias econômicas e organizacionais de fato baseiam-se em paradigmas ou visões de mundo muito semelhantes. Os modelos de ator social encontrados na teoria clássica e científica da administração e na teoria econômica clássica e neoclássica muito se assemelham e tais modelos de ator racional e maximizador de seus retornos marcarão as abordagens sobre estratégia baseados nestas matrizes teóricas. Ou seja, existe uma base comum de pensamento sustentando tais formulações teóricas, um modo muito próximo de perceber e compreender a realidade, as organizações, a ação humana, o conhecimento – e claro, o processo estratégico organizacional (BURRELL; MORGAN, 1979; MEIRELLES, 2002).

## O QUE É ESTRATÉGIA: DEBATES E DESACORDOS

Algumas abordagens em estratégia reservam pouco ou nenhum espaço de escolha aos atores organizacionais e que tratam o ambiente como um

---

espaço fundamentalmente determinado, objetivo, regido por leis e lógica próprias e sobre o qual o indivíduo e a organização não têm qualquer influência direta (DONALDSON, 1999; PUGH et al., 1969). Tal ambiente pode ser, por exemplo, o mercado auto-regulado da economia clássica ou o sistema capitalista mais amplo da economia neoclássica (HUNT, 1981); o conjunto das instituições sociais que definem padrões para legitimação e sobrevivência das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983), ou um conjunto mais amplo e difuso de elementos, como o ambiente da teoria da contingência estrutural (DONALDSON, 1999) ou da ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977). Nestas abordagens, que “focam a seleção realizada pelo ambiente e não a seleção do ambiente” (CHILD, 1997, p. 45) realizada pela organização, restará a esta buscar compreender aquele para melhor adequar-se aos seus determinantes.

Em oposição, para alguns autores, o ambiente só existe após os processos individuais e coletivos de criação e significação e, portanto, somente depois da percepção e construção simbólica. Assim, não tem sentido falar em ambiente objetivo, externo, pré-existente às pessoas e aos grupos. Nestas abordagens de orientação interpretativista (a fenomenologia, a etnometodologia), a *realidade* do ambiente – e suas regras, demandas, recursos – é construída com base na interação cotidiana de atores sociais subjetivos e sua existência se circunscreve, enfim, a este processo de significação (HASSARD, 1990; WEICK, 1969). São os atores, portanto, que decretam o ambiente após suas escolhas e discursos. Em outras palavras, não há sentido em referir-se a uma estrutura ambiental ou social como algo externo - ou em oposição - às pessoas.

Também há relativa aceitação em considerar que a estratégia envolve processos decisórios macro-organizacionais, mas novamente os acordos terminam aí. Os modelos variarão amplamente não somente em relação ao papel do ambiente e do ator organizacional, mas também em relação ao modelo de racionalidade que sustenta a ideia de decisão e escolha. Para alguns autores, a formulação estratégica é pouco mais que um esforço controlado de análise e decisão entre alternativas, ou seja, é um processo em que se busca compreender o ambiente e suas demandas - se possível em toda a sua complexidade - listar as múltiplas possibilidades de atuação, pesar as consequências e retornos esperados e escolher o melhor caminho. Algo em nada diferente dos modelos clássicos de decisão – da racionalidade total do homem econômico. Outras abordagens, fundamentalmente descritivas, mostram a tomada de decisão estratégica como processos muito mais desordenados e dos quais

---

participam atores sociais que dispõem de uma racionalidade apenas limitada, e, assim, conseguem, no máximo, uma compreensão parcial das situações, satisfazem-se com escolhas apenas satisfatórias e que, em geral, encerram a busca por alternativas, quando uma opção considerada adequada é encontrada (CYERT; MARCH, 1963; SIMON; MARCH, 1981).

Os debates não terminam aí. Algumas abordagens defendem que um processo estratégico eficaz depende de esforços de análise e planejamento formal e, portanto, do estabelecimento prévio de acordos sobre fins e meios (ACKOFF, 1970; ANDREWS, 1977; ANSOFF; McDONNELL, 1993); outras abordagens rejeitam quaisquer modelos sinópticos e apriorísticos de formulação estratégica, advogando sua inviabilidade no mundo real das organizações e da interação humana (LINDBLON, 1981).

Algumas teorias de estratégia voltar-se-ão para a compreensão do ambiente externo e pouca atenção será dada ao ambiente organizacional (PORTER, 1986). Já os modelos denominados *baseados em recursos* (BOSCHETTI; LIPPARINI, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1990), destinarão atenção quase exclusiva para as estruturas, processos e competências internas à organização.<sup>iii</sup>

Os debates aqui citados certamente não esgotam os desacordos existentes na literatura sobre estratégia, mas mostram que, de fato, quando se analisam as obras dos vários autores que tratam do tema, as teorias, as escolas de pensamento, vê-se que as discordâncias superam os acordos sobre o que seja enfim estratégia, qual a sua essência e que elementos e aspectos humanos, organizacionais e sociais precisam ser abordados para se tratar adequadamente do tema. No intuito de tentar solucionar estes e outros desacordos, distinguir as várias abordagens, ou pelo menos melhor organizar o conhecimento sobre estratégia, vários autores buscaram rever as teorizações sobre o campo. Em geral, estas revisões adotam uma de três perspectivas ou critérios: o tempo (revisões históricas), o foco principal de análise (revisões temáticas) e a base teórica (revisões teóricas) (MEIRELLES, 2002).

## **ALTERNATIVAS TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICAS PARA A REVISÃO E COMPREENSÃO DO TEMA ESTRATÉGIA**

Se as revisões históricas, temáticas e teóricas, mesmo que úteis, não proporcionam um entendimento plenamente satisfatório sobre o tema

---

estratégia, não permitem distinguir, de forma clara, as várias abordagens surgidas neste campo de estudo, nem, por fim, destacar adequadamente as lacunas existentes neste conjunto de formulações teórico-empíricas, formas alternativas de revisão são requeridas. Um caminho seria exatamente buscar conhecer não somente as bases teóricas mais imediatas destas abordagens sobre estratégia, mas quais são os fundamentos que lhes dão sustentação – os paradigmas ou *visões de mundo* sobre o conhecimento, a ação humana, a organização, o ambiente.

Com base numa argumentação desta natureza, Burrell e Morgan (1979) propuseram revisar e categorizar os estudos organizacionais tendo, como referência, os paradigmas que os sustentam, partindo de duas dimensões independentes - *Objetividade versus Subjetividade* e *Regulação versus Mudança radical* (*ordem versus conflito*). Estes autores propõem um esquema de quatro paradigmas; neste esquema são então classificadas e distribuídas as diferentes escolas do pensamento sociológico e da sociologia das organizações. Para os autores, toda teorização social (e organizacional) tende a abordar seu objeto de estudo (a sociedade, as organizações) de uma entre quatro possíveis maneiras, caracterizadas pelos paradigmas. A dimensão objetividade *versus* subjetividade se subdivide em quatro subdimensões: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia (BURRELL; MORGAN, 1979).<sup>iv</sup>

Embora os teóricos organizacionais nem sempre são explícitos sobre os fundamentos nos quais se baseiam seus pontos de vista, (...) todos assumem uma posição (...). Estando ou não conscientes, eles trazem para seu contexto de trabalho um quadro de referência que reflete uma série de suposições sobre a natureza do mundo social e a forma como este deve ser investigado (BURRELL; MORGAN, 1979).

Este trabalho de Burrell e Morgan, (1979) não é o único que revisa a teoria organizacional com base em paradigmas ou matrizes de pensamento. Reed (1999), por exemplo, propõe um percurso sobre as teorizações organizacionais baseado em duas estratégias. Em primeiro lugar, o autor revisa este campo *recontando* sua história. Mas o faz não simplesmente seguindo uma linha do tempo neutra, que parece ter moto próprio, mas ancorando-se na ideia de que o desenvolvimento de uma teoria ou de um corpo de conhecimentos é uma prática intelectual situada em um dado contexto histórico, social, político, cultural. Esta perspectiva politiza (ao contextualizar) a construção do conhecimento e se opõe a

---

visões excessivamente positivistas, que consideram estes processos intelectuais e científicos como a construção ou representação da “verdade” ou da “realidade”. Com tais pressupostos, Reed (1999) apresenta e discute seis modelos interpretativos - *racionalidade, integração, mercado, poder, conhecimento e justiça* - e seus respectivos contextos sociais e históricos, que, segundo ele, “formam o campo intelectual de conflitos históricos em que a análise organizacional se desenvolveu.” (p. 66).<sup>v</sup> Este autor destaca, com base nos seis modelos interpretativos, os debates fundamentais (ou pontos de interseção) que acompanham o desenvolvimento da teoria organizacional, em número de quatro: um debate *teórico* sobre os conceitos de atuação e estrutura; um debate *epistemológico* entre construtivismo e positivismo; um debate *analítico* sobre a prioridade a ser conferida aos níveis local e global; e, um debate *normativo* entre o individualismo e o coletivismo.

Os debates sobre o que é estratégia, do que se constitui e como se forma não são, na essência, diferentes dos debates travados no campo mais amplo da teoria organizacional. Assim, os esquemas de análise de Burrell e Morgan (1979), de Reed (1999) e de outros autores - alguns dos quais vêm se dedicando a investigar especificamente as bases paradigmáticas do pensamento estratégico ou a destacar dimensões epistêmicas pouco exploradas no campo (CHILD, 1997; MIR; WATSON, 2000; SMIRCICH; STUBBART, 1985) - parecem promissores para o esforço de se rever a disciplina estratégia, esclarecer melhor seus pontos de desacordo e debate, revelar lacunas no seu desenvolvimento conceitual e, sobretudo, aprimorar o entendimento sobre o tema. Além disso, tais esforços analíticos apontam para a possibilidade de melhor sistematizar o conhecimento sobre estratégia sem a necessidade de se imporem restrições ou controles ao uso do termo. No mundo empírico, tais reflexões e entendimentos certamente auxiliarão os atores organizacionais a aprimorarem os processos de escolha e implantação de estratégias, que estão imersos na construção do presente e do futuro das organizações, seus ambientes e mercados.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. *A concept of corporate planning*. New York: Wiley-interscience, 1970.
- ANDREWS, K. R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Madrid, 1977.
-

- ANSOFF, H.; McDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOSCHETTI, C., LIPPARINI, A. Il vantaggio competitivo nella prospettiva resource-based tra controllo e combinazione di risorse In: LIPPARINI, A. (Org.). *Le competenze organizzative*. Roma: Carocci editore, 1998, p. 91-112.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis*: elements of the Sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioural theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology Review*, v.48, n. 1, p.147-160, 1983.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: HARDY, C.; CLEGG, S.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. I. São Paulo: Atlas, 1999, p.105-133.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversão entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, SP, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v.82, n. 5, p.929-984, 1977.
- HASSARD, J. Ethnomethodology and organizational research: an introduction. In: HASSARD, J.; PYM, D. *The Theory and Philosophy of Organizations*. London: Routledge, 1990.
- HUNT, E.K. *História do pensamento econômico*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

JOHNSON, G. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: LADEIRA, M. B. *Gestão da rede de suprimentos e estratégias de segmentação de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis* S.A. Belo Horizonte: UFMG, 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

LINDBLOM, C.E. *O processo de decisão política*. Brasília: UnB, 1981.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, RJ, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, 1997.

MEIRELLES, A. *A formação de estratégias no sistema bancário comercial brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. What is strategy: context, concept and analogies. In: Business Association of Latin American Studies – BALAS, 2000. Caracas, Venezuela. *Designing the 20st Century Latin American Organization*. Caracas, Venezuela: Balas, 2000.

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C.; BERNARDES, P. Strategy and organizational theory: what the latter tells about the first. In: Business Association of Latin American Studies – BALAS, 2001. San Diego, California – EUA. *Designing the 21st Century Latin American Organization*. San Diego, EUA: Balas, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIR, R.; WATSON, A. Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, v. 21, n.9, 941-953, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

---

PORTR, M. O que é estratégia? In: PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46-82.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; TURNER, C. The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 91-113, 1969.

QUINN, J. B. Logical incrementalism. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2.ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall, 1991, p.96-104.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais*, v. I. São Paulo: Atlas, 1999, p.61-92.

SIMON, H.; MARCH, J. *Teoria das organizações*. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v.10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p.317-336, 1980.

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

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, SP, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, v.11, n.1, p.71-87, 1986.

---

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARSELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

---

<sup>i</sup> Para este trabalho, segundo os autores, foram revisados cerca de 2000 itens bibliográficos, elaborados em mais de 40 anos de produção acadêmica em estratégia empresarial, resultando certamente numa das mais ambiciosas e completas revisões sobre o tema (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000; VASCONCELOS, 2001).

<sup>ii</sup> Significaria dizer, retomando a metáfora dos cegos, que a soma das múltiplas percepções (o elefante é como um muro, uma lança etc.) não produzirá jamais um elefante, ou mesmo algo parecido com este animal.

<sup>iii</sup> O modelo de Porter de sistema de atividades (1999) também avança sobre a análise dos processos internos necessários à geração e sustentação de competitividade e, certamente, corrige um viés muito voltado para o ambiente externo de seus modelos anteriores.

<sup>iv</sup> Parte da formulação teórica desenvolvida e proposta em Meirelles (2002) envolve exatamente uma revisão do campo da estratégia segundo cinco dimensões paradigmáticas (ontologia, epistemologia, natureza humana, metodologia e a dimensão regulação/mudança), seguindo, portanto, em linhas gerais, o modelo analítico proposto por Burrell e Morgan (1979; cf. sobretudo capítulos 1, 2 e 3). Na análise (MEIRELLES, 2002), busca-se distinguir as *visões de mundo* que sustentam as várias abordagens sobre o tema estratégia bem como as possibilidades teóricas ainda pouco exploradas.

<sup>v</sup> Reed (1999) especialmente tabela à p. 65 e discussão às p. 64-81.

## DADOS DOS AUTORES

**ANTHERO DE MORAES MEIRELLES** (anthero.meirelles@bcb.gov.br)  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Diretor de Administração do Banco Central do Brasil  
Brasília/DF – Brasil  
Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia corporativa e governança.

**CARLOS ALBERTO GONÇALVES** (carlos@face.ufmg.br)  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professor Associado da Universidade Federal de Minas Gerais e  
Fundação Mineira de Educação e Cultura  
Belo Horizonte/MG – Brasil  
Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia das organizações e  
mercadologia.

**Recebido em:** 21/08/2009 • **Aprovado em:** 29/10/2010

---