

---

# A ESTRATÉGIA DISCUTIDA ATRAVÉS DE VARIÁVEIS DA ADMINISTRAÇÃO: PERGUNTAS E RESPOSTAS

## STRATEGY APPROACHED BY MEANS OF ADMINISTRATION VARIABLES: QUESTIONS AND ANSWERS

---

Data de submissão: 04 nov. 2010. Data de aprovação: 10 dez. 2010. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Eduardo Augusto Benedeti da Silva Siqueira  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Sérgio da Cruz Silva Júnior  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Marco Antônio Ferreira de Souza  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

---

### RESUMO

As estratégias sofrem influência de diversos fatores conhecidos na área da administração e gestão, tais como compartilhamento de informações, cultura e poder, aprendizagem, motivação, qualidade, identidade, e as diferentes abordagens existentes, tais como estratégias genéricas de Porter, VBR e VBM. Muito se tem produzido em trabalhos acerca da estratégia e desses fatores. Entretanto, os mecanismos de interação entre eles carecem de discussão mais profunda. O objetivo deste trabalho é promover um ensaio que relacione esses elementos de forma a contribuir para a área de gestão e estratégia em negócios. A metodologia utilizada contou com a elaboração de perguntas, fomentadoras da contraposição da estratégia com os fatores supracitados, e com a exploração de produções acadêmicas para criação das respostas para cada uma delas em forma de ensaio. O ensaio permitiu concluir que a análise da estratégia pode adquirir consistência à medida que, durante o processo de sua concepção, ela é contraposta, de forma crítica, a outros elementos da administração.

**Palavras-chave:** Estratégia. Compartilhamento de informações. Cultura. Comunicação.

### ABSTRACT

The strategies are influenced by various factors known in the area of administration and management, such as sharing of information, culture and power, learning, motivation, quality, identity, and the different existing approaches, such as generic strategies of Porter, VBR and VBM. Much has been made of works on the strategy and these factors. However, the mechanisms of interaction between them require deeper discussion. The objective of this paper is promoting an essay that relates these elements to contribute to the area of management and strategy in business. The methodology included the creation of questions, promoters of the contraposition of the strategy with the above mentioned factors, and the exploitation of academic productions to create answers for each one of them as an essay. The essay showed the analysis of strategy can get consistency as, during the process of its design, it is compared critically to other elements of administration.

**Keywords:** Strategy. Sharing information. Culture. Communication.

## **INTRODUÇÃO**

O tema estratégia é um dos mais antigos da Administração. Sua abordagem tem sido feita desde as formas mais clássicas, quando foi utilizada no contexto militar, até as mais modernas, por exemplo, quando mesclada com as redes de cooperação e capital social. A literatura disponível é vasta e inclui modelos que defendem posicionamentos distintos ou que procuram organizar as escolas existentes. Há ainda uma série de fatores e abordagens que influenciam a efetividade das estratégias ou que fornecem meios para discussões sobre sua elaboração e avaliação de resultados, tais como: compartilhamento de informações, cultura e poder, aprendizagem, motivação, qualidade, identidade, estratégias genéricas de Porter, VBR (Visão baseada em recursos) e VBM (Visão baseada no mercado). Muitos trabalhos têm sido produzidos acerca da estratégia e desses fatores. Entretanto, os mecanismos de interação entre eles carecem de discussão mais profunda. O objetivo deste trabalho é promover um ensaio que relacione esses elementos de forma a contribuir para a área de gestão e estratégia em negócios.

A metodologia utilizada contou com a elaboração de perguntas, fomentadoras da contraposição da estratégia com os fatores supracitados, e com a exploração de produções acadêmicas para criação das respostas para cada uma delas, em forma de ensaio. As perguntas são as seguintes:

- I. As evidências das deficiências na comunicação e de problemas no compartilhamento de informações sobre objetivos e estratégias representariam um fator a depor contra o conceito de estratégia emergente? Ou seja, num contexto de escassez de informação, o que pode ser dito sobre a qualidade do padrão de ação que emerge? E, dessa forma, prevalece a estratégia pretendida, pois poucos participam efetivamente do processo?
- II. Ou esse fator teria a ver com questões culturais e de poder? Nesse caso, se ficar evidente a influência de fatores culturais e de demarcação de território e exercício de poder e autoridade, o que poderia ser feito para contribuir para aspectos centrais, como o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem e o compartilhamento de visões sobre clientes

externos e internos; o favorecimento da motivação e redução da tendência da heterogeneidade da qualidade dos serviços entregues ao cliente.

- III. Ou é um problema de identidade que interfere na questão da visão compartilhada de objetivos e estratégias e, por essa razão, põe abaixo os pressupostos de estratégias deliberadas e emergentes?
- IV. É possível relacionar máximas como “a estratégia segue a estrutura da organização” e “a estrutura da organização segue a estratégia” com: o conceito de estratégias genéricas de Porter? As perspectivas da VBR (Visão baseada em Recursos) e VBM (Visão baseada no Mercado)?

## **CORPO DO ENSAIO**

### **Comunicação, Compartilhamento de Informação e Estratégia Emergente (Pergunta I)**

Apesar do consenso, entre pesquisadores, executivos e estudiosos, de que a visão de futuro da organização deve ser compartilhada entre todos os colaboradores, isso não acontece na prática, como observado por Lustri, Viana e Miura *et al.* (2007). As evidências que foram constatadas por Lustri, Viana e Miura *et al.* (2007) estão baseadas no direcionamento estratégico das atividades dos funcionários. Apesar de serem comunicados ou descobrirem sobre os objetivos e visão de futuro da organização, não é desenvolvida a consciência sobre a importância do conhecimento desses objetivos para a orientação do desempenho nos demais níveis organizacionais, para que todos tenham um objetivo comum em função do objetivo geral. Conforme definido por Lustri, Viana e Miura *et al.* (2007), muitas organizações elaboram suas estratégias de uma forma tal que elas ficam definidas em níveis hierárquicos superiores ou até mesmo não saem do papel. Ou seja, existem somente na teoria, e não contribuem satisfatoriamente para o alcance das metas e objetivos, pois não indicam os passos que precisam ser seguidos por cada departamento da organização.

A atuação em conjunto e o correto entendimento dos objetivos e metas são fatores que contribuem para a competitividade no mercado de atuação, assim como a capacidade de aprendizagem constante é apontada como condição de

sobrevivência para as organizações (SENGE, 1990). Para Prahalad e Hamel (1990), a empresa é um conjunto de competências e capacidades que ganham competitividade através das habilidades humanas. Dutra (2001) afirma que existe uma estreita relação entre as competências organizacionais e individuais, onde cada uma é dependente da outra, e onde a estratégia organizacional é que vai determinar quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY, 2002).

Conforme afirma Mintzberg (1978), as estratégias emergentes são aquelas que foram realizadas, apesar de não pretendidas no início da definição estratégica. Mariotto (2000) define que uma das maneiras *ex-post* para se identificar a estratégia emergente está no fato de não existirem intenções estratégicas prévias ou então de elas não terem sido compartilhadas para todos os que futuramente estariam envolvidos com a sua implementação. Da mesma forma como afirmam Prahalad e Hamel (1990), a habilidade humana é um fator decisivo para a competitividade da empresa no mercado. Assim, a deficiência no compartilhamento desses objetivos se contraporia às estratégias emergentes, no momento em que a comunicação não estivesse atingindo os funcionários envolvidos no processo de implementação e execução da estratégia, já que a estratégia emergente promove a aprendizagem por inserir espaços para a emergência da novidade e da flexibilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nesse sentido, o surgimento de estratégias emergentes, coerentes com as estratégias deliberadas pela empresa, ficaria prejudicado.

No contexto de escassez de informação, as ações que emergem dificilmente podem ser produtivas para a empresa, porque não serão identificadas como condizentes com aquilo que é esperado, já que os funcionários não sabem ou entendem a direção que a organização deve seguir. As estratégias emergentes se formam a partir de padrões de atuação, incrementalmente produzidos pela dinâmica interna da organização e da sua interação com o ambiente (MENDES; BINDER; PRADO, 2006). Assim, o padrão das ações, esperado pela organização para o atingimento de suas metas, estaria em inconformidade, cada um atuando em direção diferente daquela esperada para o objetivo comum.

Quanto ao prevailecimento das estratégias deliberadas ou ao surgimento de estratégias emergentes de qualidade ambígua, devido à escassez de informações,

Rebelo e Erdmann (2003) citam que a estratégia puramente deliberada evita a aprendizagem, uma vez que a estratégia é formulada por padrões puramente racionais e objetivos. Assim, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela, convergindo sobre padrões de comportamento que funcionam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Portanto, os problemas de comunicação e compartilhamento de informações, intimamente ligados com o processo de aprendizado, podem influenciar negativamente na qualidade das estratégias emergentes ou fazer com que as estratégias deliberadas sejam privilegiadas. E esse processo não ocorre sem prejuízos à competitividade da organização que prescinde das estratégias emergentes.

### **Compartilhamento de Informações, Cultura e Poder (Pergunta II)**

As questões culturais e de poder, que são diversificados entre os grupos, também podem originar conflitos de interesses, que se refletem nos objetivos ou estratégias delineadas pela organização. Essas questões fazem parte de uma complexa relação existente nas organizações, que, quando incrementada pela falta de compartilhamento de informações sobre os objetivos estratégicos, tende a piorar o direcionamento e atingimento das metas.

Na experiência profissional, depara-se constantemente com ações e atitudes que dificultam o aproveitamento de estratégias emergentes. Determinados níveis hierárquicos, muitas vezes apoiados pela estrutura, estão mais preocupados com a manutenção das estratégias deliberadas para cumprir apenas suas metas individuais. Assim, não importam muito as demais estratégias, já que elas poderiam representar uma ameaça à ordem e à estabilidade do poder que exercem na organização, e garantia de seu cargo interno.

Morgan (2007) argumenta que as atividades organizacionais são baseadas em interesses, e que as pessoas precisam colaborar na execução de uma tarefa comum. Entretanto, muitas vezes são jogadas umas contra as outras, em competição por recursos limitados, status e progresso na carreira, característica marcante na organização moderna. Este fato, quando mal gerenciado, pode

comprometer as estratégias deliberadas e, em maior grau, as estratégias emergentes. O autor define as organizações como minissociedades com seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura, em que as aspirações dos grupos que as integram são variados quanto à visão de mundo e quanto ao que a empresa deveria ser. Os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar.

A importância de criar e estruturar a atividade organizada consiste em ter sistemas compartilhados que possam mobilizar os esforços das pessoas na busca dos objetivos e propósitos desejados.

### ***Ambiente de Aprendizagem e Compartilhamento de Visões sobre Clientes***

É mister identificar primeiramente quem são os principais clientes da organização, tanto internos quanto externos. Clientes não são somente aqueles que adquirem os produtos ou serviços ofertados, mas todos que de alguma maneira estão interligados ou são afetados pela atividade organizacional. Dentre eles, podem estar o meio ambiente, consumidores, funcionários, governo, entre outros.

Internamente, homogeneizar a cultura é importante para se criar um ambiente que propicie o compartilhamento dos valores organizacionais. A cultura tem um processo de causa e efeito de sua formação, em que os pressupostos básicos possuem uma relação de “ação e reação” entre os artefatos e criações na sociedade e nas organizações. Alinhar as percepções significa gerenciar as diferenças individuais que são constatadas entre os grupos internos da organização, com o objetivo de identificar os principais problemas e atuar pontualmente sobre eles. A melhor maneira de trabalhar com isso é ter processos coerentes, identificar os principais “nós” da empresa e trabalhar em cima deles. Essas visões podem estar distorcidas, principalmente com os gerentes, que por vezes influenciam toda a equipe e criam uma situação de conflito e interesses distintos. O processo que ocorre internamente será refletido nos clientes externos. Caso ele não esteja estruturado de maneira coerente, o resultado poderá sair de forma não esperada.

Segundo Fleury (2002), as organizações emprestam às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. As pessoas, por sua vez, devolvem para a organização o seu aprendizado, proporcionando condições de sobrevivência e desenvolvimento. Através de um processo de contínua aprendizagem, as competências organizacionais e humanas se alimentarão mutuamente. Essa constante relação propicia a identificação de estratégia emergente e valiosa para a consecução dos objetivos organizacionais.

### ***Motivação e Qualidade***

O favorecimento da motivação no ambiente organizacional é fundamental para que as competências individuais se direcionem para o atingimento das metas e objetivos comuns traçados pela organização. Com ela, a visão de futuro poderá ser buscada pelos funcionários, de maneira a compreender como as estratégias pretendidas irão direcionar seus esforços e encaminhar os departamentos para um mesmo caminho. A visão é uma das peças-chave para se alcançar objetivos de mudança, pois promove o direcionamento, alinhamento e a inspiração de ações em grande número de pessoas. Se a organização depende cada vez mais de profissionais que tenham iniciativa, que façam escolhas e que tomem decisões o tempo todo para enfrentar a complexidade no ambiente, a visão compartilhada irá servir como guia orientador de todas as decisões que deverão ser tomadas, de todas as escolhas que deverão ser feitas (KOTTER, 1997).

Kotter (1997) enfatiza o papel estratégico da liderança na definição de como deve ser o futuro no alinhamento dos trabalhadores da organização com essa visão e na inspiração e motivação das pessoas para a superação de obstáculos, para um desempenho superior. Dessa forma, as três principais funções da liderança em uma organização são: estabelecimento da orientação – o líder desenvolve a visão do futuro e as estratégias para a produção da mudança necessária ao alcance da visão; alinhamento de pessoal – o líder comunica a direção a ser seguida, por meio de palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária; e motivação e inspiração – o líder “injeta” ânimo nas pessoas para que elas possam superar as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos existentes nas organizações.

Ferraresi e Pereira (2003) mostram o exemplo de um hospital em que a grande maioria dos profissionais não enxerga perspectivas de crescimento, dentre eles os médicos e enfermeiros, o que afeta principalmente a motivação, intensificando a tendência da heterogeneidade da qualidade dos serviços entregues ao cliente. Nesse caso, em que a comunicação e o compartilhamento da visão são falhas, cria-se nos funcionários uma expectativa negativa e uma apreensão, o que coloca em risco a qualidade para os clientes externos e cria antagonismos para os clientes externos.

### **Identidade e Visão Compartilhada de Objetivos e Estratégias (Pergunta III)**

De acordo com Mesquita, Silva e Martins (2007), os mapas cognitivos foram classificados quanto aos seus componentes e, dentre as classificações, estão os mapas de identidade. Estes mapas permitem descrever o ‘terreno cognitivo’, pois revela filtros que fundamentam os demais tipos de mapas e ajudam na construção de mapas causais. Aproxima-se mais de um gráfico estatístico, permitindo a visualização, no espaço, do conjunto de pressupostos das escolas identificados pelos dirigentes, por meio da frequência apurada nos questionários. Neste sentido, eles identificam o peso com que determinados conceitos são utilizados em contextos organizacionais e fornecem informações sobre “tijolos” básicos da cognição, úteis para a compreensão de importantes processos organizacionais (MESQUITA; SILVA; MARTINS, 2007). Mesquita, Silva e Martins (2007) utilizaram o mapa de identidade para representar graficamente os pressupostos dos dirigentes enquadrados em cada uma das escolas de formulação de estratégias de Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2000), e identificar os conceitos predominantes no processo de formulação de estratégia na empresa. Ou seja, a identidade particular que a estratégia possui, no âmbito da empresa específica, que foi foco de investigação.

Barbosa e Cesar (2003), em uma visão mais profundamente dedicada à relação identidade e estratégia, fornecem inicialmente importantes definições de identidade a partir das quais a discussão fundamentou-se, tais como: compreende as crenças e valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização; define quem somos em relação ao sistema social mais amplo em que estamos inseridos, e é afetada pela cultura organizacional e outros sistemas de significado; uma organização se diferencia das demais por sua



identidade tornando-se única. A discussão proposta por Barbosa e Cesar (2003) procurou responder quem dá origem a quem: a estratégia ou a identidade. E mais: se a ausência de estratégia implicaria crise de identidade ou denotaria uma identidade representada pela ausência de estratégia. Finalmente, Barbosa e Cesar (2003) definiram que ser/identidade e agir/estratégia constantemente se autodefinem de uma forma que se mantêm integrados e que, em cada organização, o processo se dá de uma forma particular.

Na relação estratégia – identidade importa tanto como a organização se vê quanto como a organização vê a estratégia. Conforme mencionado por Jardim e Campos Filho (2005), não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa, e muito menos sobre como formulá-la (PORTER, 1998); e, estratégia seria uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença (MINTZBERG, 1987).

Toni, Milan, Schuler *et al.* (2007) descrevem os modelos mentais como conjunto de convicções, crenças e valores amplamente compartilhados pelas pessoas, com fim de tornar os eventos familiares para permitir significados comuns. De acordo com Toni, Milan, Schuler *et al.* (2007), a partir de entrevistas, a estratégia é vista, percentualmente, como o seguinte: Plano 37,26%, Pretexto 4,83%, Padrão 16,09%, Posição 10,67%, Perspectiva 31,16%; e sua imagem central foi descrita pelas seguintes palavras: sistematização, planejamento, objetivos e metas, direção, resultados e orientação para mercado.

Os trabalhos citados, em suas discussões particulares e inter-relacionadas, deixam transparecer que a identidade e a estratégia apresentam fortes influências mútuas. Como o conceito de estratégia e as opções disponíveis para sua formulação são inúmeros e a identidade é algo particular para cada organização, surgem infinitas formas de combinação. Como resultado desse processo contínuo de definições e redefinições, em que a identidade não só interfere na questão da visão compartilhada de objetivos e estratégias, como também sofre influências deles (a relação é recíproca), a identidade pode vir a privilegiar, em momentos distintos, estratégias deliberadas ou emergentes. Desta forma, conforme as mudanças nas configurações complexas da organização-identidade e organização-ambiente, os

pressupostos de estratégias deliberadas e emergentes são fortalecidos ou postos a baixo.

### **Estratégia segue Estrutura da Organização e vice-versa (Pergunta IV)**

#### ***Estratégia x Estrutura da Organização e Porter***

Binder (2003) apresenta definições sobre as estratégias genéricas de Porter (1986, 1989). De acordo com o autor, a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria determinará sua rentabilidade potencial. O posicionamento determina se a rentabilidade potencial da empresa estará acima ou abaixo da média da indústria. O posicionamento de uma empresa é sustentado por sua estratégia competitiva genérica. Porter (1986, 1989) identificou e definiu três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e foco. De acordo com Binder (2003), a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade, para atender o público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando a atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria. Tanto a opção por uma estratégia genérica de liderança em custos como uma estratégia de diferenciação visa a atender toda a indústria, enquanto que uma estratégia de foco visa a atender apenas uma parte restrita do mercado (PORTER, 1986, 1989). “Surge, neste caso, a valorização da estratégia para a construção da competitividade.

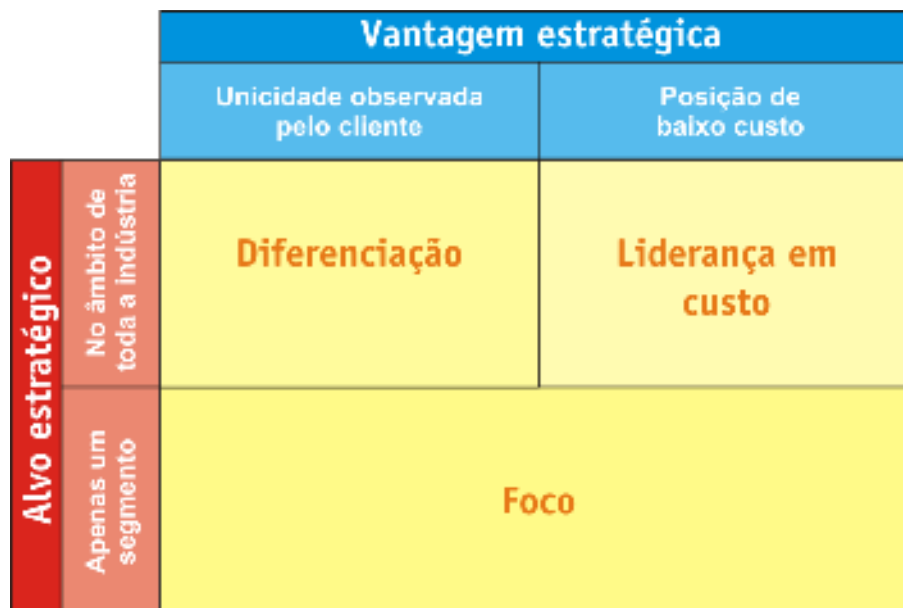


FIGURA 1 - Estratégias Genéricas  
 Fonte: WALTER; MELLO; GÖTZE, 2005.

Miller (1998), *apud* Jardim e Campos Filho (2005), considera que tanto a estratégia escolhida influencia na estrutura da empresa (coordenação, técnicas e de controle), como o ambiente e a estrutura presentes influenciam a estratégia. Ao avaliar se os tipos genéricos de estratégia competitiva delineados por Porter (1980) têm influência direta nas mudanças que ocorrem no ambiente, quer por modificações nas condições competitivas, quer por influenciar a seleção dos nichos de mercado alvos, Miller (1998) argumenta que as empresas com melhor desempenho têm uma relação de complementaridade entre a estratégia, o ambiente e a estrutura.

No caso das estratégias genéricas de Porter, há uma aparente priorização da estratégia, sobre a qual seria construída a estrutura mais adequada com cada uma das opções disponíveis de posicionamento. A pesquisa de Binder (2003) mencionou a discussão sobre a possibilidade de combinação de estratégias genéricas, desaconselhadas por Porter, mas comprovadas como eficazes por pesquisadores. Quando a estratégia genérica é interpretada tal com Porter a introduziu, como uma escolha pura e teórica, é possível relacioná-la com a máxima “estrutura da organização segue a estratégia”, já que a estratégia é o ponto chave da construção da vantagem competitiva e, portanto, lidera a estrutura e é apoiada por ela.

Entretanto, conforme Jardim e Campos Filho (2005), há uma relação de complementaridade, na prática, em que a situação pode se inverter e a estrutura definir a estratégia genérica a ser escolhida. Portanto, a relação com uma das máximas não pode ser definitiva.

### ***Estratégia x Estrutura da Organização e VBR / VBM***

Walter, Mello e Götze (2005) estabeleceram conceituações, tanto da visão baseada em recursos quanto da visão baseada no mercado – com ênfase à Porter. Na Visão Baseada no Mercado (VBM), o desempenho de uma firma no mercado depende criticamente das características do ambiente da indústria na qual ela compete (PORTER, 1981). São ferramentas da VBM: Cincos Forças; Estratégias Genéricas; Cadeia de Valor. Na Visão Baseada em Recursos (VBR), o uso eficiente de raros e únicos recursos como a principal fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Há duas Escolas: Escola Estrutural, que trata de identificar e explorar recursos; e a Escola Processual, a qual se preocupa com a criação de recursos. Walter, Mello e Götze (2005) buscaram uma perspectiva para integração da VBM e VBR e a encontraram na ferramenta SWOT.

Jardim e Campos Filho (2005) contribuem na conceituação a respeito da VBR e da VBM, além de definições importantes de competências e capacitações. De acordo com os autores, é possível estabelecer o seguinte esquema:

- VBR: Barney - Firma baseada em recursos, vantagens competitivas sustentáveis são derivadas de recursos e *capabilities* controlados pela empresa; Prahalad, Hamel – Competências essenciais são aquelas que tornam o crescimento possível. Palavras-chave: ENDÓGENA, INTERNA, RECURSOS e COMPETÊNCIAS.
- VBM: Porter - Adoção de estratégias específicas; Hax, Wilde – Vantagem competitiva em ambiente dinâmico e competitivo, melhor produto, soluções totais para o cliente e *lock-in* do sistema. Palavras-chave: EXÓGENA, EXTERNA e MERCADO.

Proença (2003) define as capacitações como habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; Não transferíveis; Ativos intangíveis

de natureza coletiva. O propósito das capacitações seria aumentar a produtividade dos outros recursos. Segundo Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2000), o enfoque centrado em capacitações definiria a Escola do Aprendizado e, a Visão Baseada em Recursos definiria a Escola Cultural.

Walter, Mello e Götze (2005) afirmam que os trabalhos de Porter (e a VBM, conseqüentemente) têm sido criticados por diversas fontes, especialmente no que se refere a uma carência em se considerarem temas como a estrutura organizacional, a configuração de recursos e a dimensão comportamental das empresas como possíveis fatores de sucesso. A VBR veio alterar o referencial das causas da vantagem competitiva, que, para a VBM, se encontra nas características da indústria e do mercado, para a configuração interna das firmas, a qual deve orientar decisões relativas à diversificação, In-/Outsourcing, alianças e adaptação da estrutura organizacional, por exemplo. Walter, Mello e Götze (2005) citam, contudo, que enquanto a VBR oferece um largo espectro de implicações para decisões estratégicas, ela não sugere determinadas “estratégias-norma”, como os modelos de Porter, o que pode ser uma barreira para a implementação de suas idéias.

Na Visão Baseada em Recurso, a natureza do raciocínio parte das capacidades e recursos internos e segue em direção ao mercado. Esse vetor permite uma relação com a estrutura da organização que define a estratégia, já que a fonte da competitividade provém do que se possui internamente. Se traçarmos as analogias estrutura - recursos e estratégia - prática no ambiente, a visualização do relacionamento com a máxima “a estratégia segue a estrutura da organização” torna-se mais viável, até para que se contraponha à VBM. Entretanto, conforme Walter, Mello e Götze (2005) observaram, a VBR não sugere “estratégias-norma”. Portanto, a máxima pode se inverter quando, por exemplo, a estratégia determina que a empresa se estruture com uma visão baseada em recursos.

No caso da visão baseada no mercado, a estratégia é priorizada como uma forma de conquista da vantagem competitiva, se bem definida e aplicada, ou de estacionamento na mediocridade, se ocorrer um mau posicionamento no mercado. Conforme Binder (2003, grifo dos autores) comentou, citando Porter, a ênfase é dada à análise do ambiente externo, sendo a estrutura da indústria (*e não da organização*) preponderante na escolha estratégica (*que é priorizada em relação à*

## A ESTRATÉGIA DISCUTIDA ATRAVÉS DE VARIÁVEIS DA ADMINISTRAÇÃO: PERGUNTAS E RESPOSTAS

*estrutura organizacional*).. É mais conveniente enquadrar essa escola na máxima “a estrutura da organização segue a estratégia”. Entretanto, é comum uma organização, com visão baseada no mercado, que se aproveita de uma estrutura efetiva e estabelece uma estratégia baseada nessa vantagem. Portanto, os relacionamentos com as máximas podem variar também nesse caso.

### CONCLUSÃO

O número, mesmo limitado e reduzido, de fatores considerados por este trabalho, quando cruzados com os conceitos de estratégia, gerou inúmeras possibilidades de discussão. Este exercício possui o potencial de gerar enriquecimento da análise e fortalecimento do produto final estratégico, que se torna mais pragmático. Portanto, o ensaio permitiu concluir que a análise da estratégia pode adquirir consistência à medida que, durante o processo de sua concepção, ela é contraposta de forma crítica a outros elementos da administração.

### REFERÊNCIAS

- BARBOSA, S.; CESAR, C. Estratégia e identidade organizacional: uma aproximação mais que conceitual. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2003.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n.1, 1991.
- BASTOS, A. V. B. Mapas Cognitivos: Ferramentas de Pesquisa e Intervenção em Processos Organizacionais. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2000.
- BINDER, M. P. Estratégias Genéricas: Posições Discretas ou Contínuas? In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2003.
- JARDIM, P.; CAMPOS FILHO, L. Estratégia: traçando uma abordagem complementar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s. n.], 2005.
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FERRARESI, A. A.; PEREIRA, H. J. Ausência de Estratégia Deliberada e Práticas de Gestão do Conhecimento: Impactos Sobre os Resultados Organizacionais. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2003.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. Relatório nº 10/2000. Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. (Série Relatórios de Pesquisa).
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO, S. T. J. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MESQUITA, R. A. A. B.; SILVA, G. A. V.; MARTINS, H. C. Processos de Formulação de Estratégias Empresariais: Uma análise por meio de Mapas Cognitivos. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2003.

MILLER, D. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 280-308, 1998.

MINTZBERG, H. Patterns of Strategy Formation. **Management Science**, [S. l.], v. 24, n. 9, p. 34-48, May 1978.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 25-32, Fall 1987.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 65, n. 4, p. 66-75, Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LINDBLOM, C. The science of muddling through. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 19, 1959.

LUSTRI, D. A. ; VIANA, Adriana Backx Noronha ; MIURA, I. K. ; VIEIRA, Amanda Ribeiro. Visão compartilhada de objetivos e estratégias: do discurso à prática. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s. n.], 2007. v. 3. p. 1-10.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um Desempenho Superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 6, n.4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial das Organizações. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROENÇA, A. Capacitações Dinâmicas e o Dinamismo das Capacitações: O Enfoque Centrado em Capacitações e o Processo Estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. Aprendizagem e subjetividade no processo de formação de estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TONI, D.; MILAN, G.; SCHULER, M.; LARENTIS, F.; HEXSEL, A. Imagem e Conceito de Estratégia: um Estudo a partir da Configuração das Imagens dos Gestores sobre Estratégia Organizacional. In: 3ES ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3., 2007. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

WALTER, F.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; GÖTZE, U. A Integração entre a Visão baseada em Recursos e a Visão baseada no Mercado da Vantagem Competitiva: dificuldades e perspectivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.