

A NATUREZA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUAS DECISÕES:
UM ENSAIO CONCEITUAL BASEADO NAS TEORIAS ECONÔMICAS DA FIRMA

Daniel Karrer da Cruz

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. Denise Lima Fleck, Ph.D.

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

Prof. Domício Proença Júnior, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2008

KARRER DA CRUZ, DANIEL

A natureza da estratégia empresarial e suas
decisões: Um ensaio conceitual baseado nas
teorias econômicas da firma [Rio de Janeiro] 2008

XIV, 180 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc.,
Engenharia de Produção, 2008)

Dissertação - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, COPPE

1. Estratégia

2. Teoria da Firma

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

“Teorias são passos na nossa busca pela verdade – ou para ser mais explícito e também mais modesto, na nossa busca de soluções cada vez melhores para problemas cada vez mais profundos”

Karl Popper (1963)

“Se a complexidade é profunda na natureza de todas as coisas econômicas, então isto deve ser reconhecido ao invés de suprimido”

Friedrich Hayek (1945)

*A Amanda;
Por 10 anos de carinho, amor e
sabedoria.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Adriano Proença, pela amizade e orientação. A viagem para a SMS valeu sobretudo pela convivência e pelas nossas conversas.

A professora Denise Fleck, por me aceitar nas suas disciplinas na Coppead. Por ampliar os meus horizontes no que diz respeito à estratégia empresarial.

Ao professor Heitor Caulliraux, com quem possuo uma dívida intelectual impagável, por conformar de maneira profunda minha trajetória profissional.

Ao professor Domício Proença Júnior, pelas discussões sobre a tese e na aula de introdução ao ofício acadêmico, que mudaram completamente a forma com que eu encaro o conhecimento e a Ciência.

Ao professor Stanley Metcalfe, pela generosidade de dividir seu conhecimento nas conversas por e-mail e por me receber em Manchester.

Aos meus sócios na ELO, por me permitirem partilhar deste sonho com vocês, e por me ensinarem a cada dia o que é tocar um negócio. Com certeza estar à frente de um negócio com vocês informou positivamente minha visão de mundo, e, portanto, este trabalho.

A toda equipe da ELO, por estarem dispostos ao que der e vier, e por se mostrarem dispostos a apreender conosco.

A todos os amigos do GPI, pelos anos e projetos de convivência. A todos os meus amigos, por estarem disponíveis para mim quando precisei.

A minha mãe, Bia, por ser o pilar aonde eu me apoio, o muito obrigado e meu amor.

A Deus, por me dar força, sabedoria e fé.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A NATUREZA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUAS DECISÕES:
UM ENSAIO CONCEITUAL BASEADO NAS TEORIAS ECONOMICAS DA FIRMA

Daniel Karrer da Cruz

Março/2008

Orientador: Adriano Proença

Programa: Engenharia de Produção

Resumo do trabalho: O presente trabalho trata da questão de quais decisões podem ser consideradas estratégicas para uma firma que atua em um ambiente concorrencial capitalista visando construir um entendimento sobre a natureza da estratégia. A forma com que a tomada de decisão é realizada na firma é analisada, e duas teorias da firma são apresentadas como bases teóricas de entendimento da dinâmica de crescimento e concorrência pertinente a firma: a teoria da firma penrosiana e a teoria evolucionária da firma. A partir destas teorias é construído um modelo teórico que explicita as dinâmicas enfrentadas pela firma, e a partir deste modelo um conjunto de decisões estratégicos é formulado. Por fim, as ferramentas e frameworks da disciplina de estratégia são analisados a luz destas questões, permitindo uma análise sobre as forças e fraquezas da disciplina, além de direcionamentos de evolução.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

ON THE NATURE OF BUSINESS STRATEGY AND ITS DECISION MAKING:
A CONCEPTUAL ESSAY BASED ON THE ECONOMIC THEORIES OF THE FIRM

Daniel Karrer da Cruz

March/2008

Advisor: Adriano Proença

Department: Production Engineering

Abstract: The present work deals with the question of which decisions can be considered strategic for a firm that is inserted into an environment of capitalist competition, and seeks to build an understanding on the nature of business strategy. The way that decisions are made within the firm is analyzed, and two economic theories of the firm are presented as the theoretical foundation for understanding the growth and competition dynamics that affect the firm: The penrosian theories of the firm and the evolutionary theory of the firm. From these theories a theoretical model is built that explains these dynamics, and from which a collection of strategic decisions is formulated. After that, the tools and frameworks that the strategy discipline has produced are analyzed in the light of these questions, allowing an appreciation of the strengths and weaknesses of the field, as well as possible directions of growth,

Conteúdo

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 – Definição do Problema.....	4
1.2 – Justificativa.....	11
1.3 – Objetivos	15
1.3.1 – Objetivo Geral	16
1.3.2 – Objetivos Específicos	16
1.4 – Metodologia	16
1.4.1 – Teoria de Variância	19
1.4.2 – Teoria de Processo	21
1.4.3 – A escolha do método	22
1.5 - Estrutura do trabalho.....	23
Capítulo 2 – As decisões dentro do ambiente de negócios	25
2.1 – As características do conceito de decisão.....	25
2.1.1 – Ações e decisões são conceitos intrinsecamente ligados	26
2.1.2 – Pontos definidos de comprometimento ou decisão são ilusórios.....	27
2.1.3 – A natureza e o processo decisório são altamente dependentes do contexto organizacional e influenciada pelo balanço de poder e influência na organização.....	29
2.1.4 – A tomada de decisão é um ato apenas parcialmente racional	31
2.1.5 – A tomada de decisão possui diversos níveis interconectados de análise	33
2.1.6 – As decisões possuem uma trajetória evolucionária de convergência;.....	35
2.1.7 – O papel do <i>insight</i> na tomada de decisão	36
2.2 – O processo de tomada de decisão organizacional	38

2.2.1 – Modelos decisórios sequenciais	39
2.2.2 – Modelos decisórios anárquicos	42
2.2.3 – Modelos decisórios interativos.....	45
2.3 - A tomada de decisão estratégica	52
Capítulo 3 – As teorias econômicas da firma: considerações sobre as dinâmicas concorrências e de crescimento.....	55
3.1– A teoria neoclássica da firma	56
3.1.1 – O papel da função de produção para o entendimento da teoria Neoclássica	56
3.1.2 – Comentários críticos em relação a teoria neoclássica da firma.....	59
3.2 – A teoria do crescimento da firma de Edith Penrose	65
3.2.1 – A geração de oportunidades produtivas	66
3.2.2 – A ação de recursos empreendedores	69
3.2.3 – A existência de recursos gerenciais para expansão	71
3.2.4 – O modelo de processo baseado na dinâmica da firma proposta por Penrose (1959).....	72
3.3 – A teoria do evolucionária de Ricahrd Nelson e Sidney Winter	76
3.3.1 - A insatisfação com a teoria ortodoxa e a influência de Schumpeter como as bases da teoria evolucionária.....	77
3.3.2 - A história importa: o conceito de trajetória	79
3.3.3 - O processo evolucionário de mudança econômica	81
3.3.4 – O modelo de processo baseado na dinâmica externa a firma proposta pela economia evolucionária	86
Capítulo 4 – Proposta de modelo de entendimento do conteúdo das dinâmicas e decisões estratégicas	90
4.1 – Proposição de modelo teórico da dinâmica estratégica baseado nas teorias econômicas da firma	91

4.2 – Sobre o conteúdo das decisões estratégicas	96
4.3 – Conclusão	119
5.1 – Respostas a questão: “quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?”	121
5.2 – Respostas a questão: “Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?”	125
5.3 – Respostas a questão: “Como identificar oportunidade de forma sistemática?”	127
5.4 – Respostas a questão: “Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?”	131
5.5 – Respostas a questão: “Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?”	131
5.6 – Respostas a questão: “Como selecionar oportunidades em face da incerteza no ambiente?”	133
5.7 – Respostas a questão: “ Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?”	138
5.8 – Respostas a questão: “Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e gestão da firma?”	139
5.9 – Respostas a questão: “Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?”	140
5.10 – Respostas a questão: “Como se adaptar as constantes mudança na natureza da demanda de mercado?”	143
5.11 – Respostas a questão: “Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas?”	145
5.12 – Respostas a questão: “Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?”	147
5.13 – Respostas a questão: “Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?”	148

5.14 – Respostas a questão: “Como garantir a existência de uma aprendizagem organizacional sem que se forme uma tendência a perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?”	149
5.15 – Conclusão	151
Capítulo 6 – Conclusão e considerações finais	157
6.1 – Quanto ao método de condução da pesquisa.....	157
6.2 – Quanto à forma das decisões estratégicas	158
6.3 – Quanto ao conteúdo das decisões estratégicas e o modelo teórico da dinâmica estratégica	160
6.4 – Quanto às ferramentas de apoio a estratégia e suas decisões.....	162
6.5 – Quanto à aplicabilidade e validação do modelo proposto.....	165
6.6 – Possíveis encaminhamentos	165
7 - Bibliografia	167

Figuras

Figura 1 – A reconstrução da disciplina de estratégia empresarial por Krieger (2005).....	7
Figura 2 – Estrutura da tese.....	24
Figura 3 - Interconexões entre decisões	34
Figura 4 – Convergência na tomada de decisão.....	35
Figura 5 - O papel do <i>insight</i> na tomada de decisão	38
Figura 6 – Modelo Seqüencial de decisão proposto por Simon (1960).....	39
Figura 7 - Modelo linear de tomada de decisão	40
Figura 8 - Modelo anárquico de tomada de decisão.....	43
Figura 9 - Componentes do modelo iterativo de tomada de decisão	46
Figura 10 - Modelo iterativo de tomada de decisão	47
Figura 11 - Previsibilidade na teoria tradicional da firma.....	58
Figura 12 – Modelo teórico da dinâmica interna da firma baseado em Penrose (1959).....	73
Figura 13 - Entendimento em duas fases do processo evolucionário	83
Figura 14 -Entendimento em três fases do processo evolucionário	85
Figura 15 – Modelo de processo da dinâmica externa a firma baseado na teoria evolucionária. .	86
Figura 16 - O modelo teórico de dinâmica estratégica.....	95
Figura 17 - Posicionamento das decisões estratégicas no modelo teórico.....	99

Tabelas

Tabela 1 - Características das teorias de variância e de processo	19
Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto.....	152
Tabela 3 – Análise resumida das respostas estratégicas	163

Capítulo 1 – Introdução

A disciplina de estratégia empresarial é uma das mais proeminentes da área de gestão atualmente. Tal importância pode ser observada pela proliferação de periódicos e sociedades de estudo dedicadas ao tema. Macmillan (1991) publicou uma pesquisa realizada com 40 professores de universidades de relevância e que atuam como *scholars* no campo da gestão estratégica, visando levantar tais fóruns de discussão e sua classificação em termos de respeitabilidade. Diversos periódicos que tratam de temas relacionados à estratégia ou à gestão estratégica foram incluídos, dando uma noção da dimensão da importância do tema atualmente, como: *Strategic Management Journal (SMJ)*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Harvard Business Review (HBR)*, *Academy of Management Review (AMR)*, *Management Science (MS)*, *Sloan Management Review (SMR)*, *Califórnia Management Review (CMR)*, *Rand Journal of Economics (RJE)*, *Journal of Management Studies (JMS)*, *Journal of International Business Studies (JBS)*, *Journal of Management (JM)*, *Academy of Management Executive (AME)*, *Journal of General Management (JGM)*, *Decision Science e Omega (O)*.

Este grande número de publicações, além de ajudar a dimensionar a importância do tema “estratégia empresarial” para a academia, também reflete a multiplicidade de formas que ele pode assumir. Isto se dá, pois, juntamente com esta proliferação de periódicos e fóruns de discussão, se dá também uma expansão das fronteiras da disciplina de estratégia empresarial¹, que tende a incluir cada vez mais objetos de análise dentro de seu escopo de estudo. Artigos dos mais diversos tópicos passam a ser incluídos em discussões chamadas estratégicas, cobrindo desde temas mais tradicionais como liderança, posicionamento competitivo e alocação de recursos, até temas mais novos, como opções reais, motivações psicológicas por trás das decisões e teoria dos jogos. Embora tal diversidade possa ser vista como benéfica para a disciplina de estratégia, pois expande seu horizonte e explora interações com novas disciplinas, esta trás também uma grande sensação de indefinição em relação à natureza e ao conteúdo do termo estratégia em si.

¹ É importante ressaltar que a palavra estratégia será utilizada de maneiras distintas ao longo do presente trabalho. Quando o trabalho se referir a “disciplina da estratégia” o objeto de análise são o conjunto de teorias e ferramentas produzidas por teóricos, pesquisadores e professores de administração, que tratam do tema estratégia empresarial. Quando o trabalho se referir a estratégia, o objeto de análise serão o conteúdo das decisões/ações tomadas ao longo do tempo e que se mostram cruciais ao crescimento e sustentabilidade da firma em um ambiente de negócios.

Portanto, pode-se observar que a disciplina de estratégia tem crescido pela sucessiva agregação de novos conteúdos ao seu corpo conceitual, sem que haja um critério específico para tal crescimento por agregação. Nesta linha, pode se argumentar que, na prática, o aumento do escopo da disciplina estratégia nos últimos tempos nada mais fez do que tornar o adjetivo estratégico uma grife que serve mais para pretextos mercadológicos do que para auxiliar os gestores dentro das organizações. Qualquer substantivo ou objeto de gestão que esteja precedido da palavra estratégia parece ganhar em importância, sendo acrescentado automaticamente de glamour: gestão *estratégica* de recursos humanos, gestão *estratégica* de vendas, liderança *estratégica*, etc.

Desta forma, ao invés de enriquecer a disciplina de estratégia, esta pluralidade de usos tende a fazer com que a disciplina em si se encontre cada vez mais amorfa e com baixa conexão de conteúdo entre as partes que a compõem. Em outras palavras, o grande escopo que a disciplina vem ganhando parece gerar um conjunto de teorias que tratam de muitos objetos distintos e muitas vezes sem nenhuma conexão aparente; tornando cada vez mais nublado o próprio conceito de estratégia.

Um sintoma desta indefinição pode ser observado no comentário feito por Pettigrew, Thomas & Whittington (2006), na introdução do recém lançado “*Handbook of Strategy and Management*”:

“As questões clássicas dos estrategistas têm sido em relação ao propósito, direção, decisões, mudanças, governança, organização e desempenho das organizações em sua indústria, e em seu contexto social, econômico, político e de mercado.”²

A gama de questões colocadas parece primar pela inclusão de praticamente toda e qualquer questão afeta ao negócio, sem, entretanto delimitar exatamente quais são estas questões. Tal característica do campo é reconhecida pelos próprios autores, quando dizem que: “*o progresso no desenvolvimento da teoria e da prática da estratégia e da gestão é mais suscetível a ocorrer através da inclusão do que da exclusão (de questões e teorias)*”³.

Diversas razões podem explicar o crescimento disforme do campo. Uma destas razões, colocadas pelos autores para tal crescimento disforme do campo, é a sua multiplicidade de

² Pettigrew, Thomas & Whittington, 2006. pág 3. Tradução do autor.

³ Op. Cit.; pág 3. Tradução do autor.

stakeholders. Diversos atores possuem alto interesse na massa de conhecimento que é gerada pela disciplina de estratégia, e a taxa e a direção de geração deste conhecimento tende a ser orientada pelas necessidades destes atores:

“(...) Um dos aspectos mais sérios e debilitantes da disciplina de estratégia é sua falta de reflexão. Existem poucos iconoclastas notáveis, e de forma geral é um campo que carece de uma tradição crítica mais desenvolvida. Nós podemos especular porque isso acontece. Uma das razões é certamente a dualidade entre teoria e prática, e a necessidade de se satisfazer interesses muitas vezes conflitantes dos diversos stakeholders interessados no assunto. Poucos executivos seniores e consultores que conhecemos possuem muita tolerância para a desconstrução acadêmica, que muitas vezes é vista como irritante e abusiva. Os praticantes da disciplina de estratégia são muito mais impressionáveis pela habilidade de resolver problemas criativamente – “se funciona para mim, funciona” – é o emblema de tal pragmatismo.”⁴

Outra razão para esta certa indefinição acerca das fronteiras da disciplina de estratégia empresarial é sua contemporaneidade – afinal é uma disciplina com aproximadamente 40 anos de existência. Seus marcos iniciais estão normalmente associados às obras de Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971), podendo se estender até Coase (1937), Barnard (1938) e Penrose (1959). Nos últimos anos algumas tentativas de delimitação do campo foram efetuadas, seguindo o método de reconstrução histórica como em Hitt et al. (1998), Hoskinsson et al (1999), e Ghemawat (2000), ou através do método de delimitação de escolas de pensamento como em Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998). Porém, nenhuma das classificações parece ter sido consagrada como suficiente, na medida em que o campo se encontra em constante mudança.

Desta forma, embora a disciplina de estratégia interesse a executivos e acadêmicos, pela possibilidade de dar *insights*⁵ poderosos sobre o futuro e a direção do negócio, há uma certa sensação de indefinição na mesma: do que exatamente se constitui a estratégia de uma organização? Quais são as decisões que podem ser adequadamente qualificadas como estratégicas?

⁴ Op. Cit, pág 11. Tradução do autor.

⁵ A palavra em inglês insight não será traduzida por falta de uma tradução na língua portuguesa que capture completamente o seu sentido. Livremente, poderia-se traduzi-la como idéias ou revelações.

1.1 – Definição do Problema

Como podemos observar na parte introdutória, a despeito da fertilidade da disciplina e da multiplicação de publicações relacionadas ao tema estratégia, uma pergunta vital ainda parece carecer de mais estudo: o que qualifica algo como estratégico para uma organização? Porque certas decisões ou ações podem ser consideradas estratégicas? Quais são essas?

Pode-se observar que durante a história de formação do campo, a palavra estratégia tomou diversas formas e usos de acordo com seu foco de aplicação. Desde os primórdios da utilização da palavra estratégia no campo empresarial, e sua origem no campo militar em Clausewitz (1832), ela carrega a noção de se referir as coisas mais importantes do campo de batalha ou ambiente competitivo. Como destaca Mintzberg (1987):

“Como a palavra foi herdada do campo militar, a estratégia se refere às coisas importantes, o tático se refere aos detalhes (mais formalmente, o tático ensina o uso das forças armadas em uma determinada batalha, a estratégia usa as batalhas para o objeto da guerra). Pregos em ferraduras, cores em carros: estes são certamente detalhes. O problema é que em retrospecto, os detalhes podem se provar “estratégicos”. Até no campo militar: por falta de um prego, a ferradura se perdeu, por falta de uma ferradura o cavalo se perdeu.. e assim por diante, passando pelo cavaleiro, pelo general e até a batalha”⁶

Apesar do fato de que, como observa o autor, muitas vezes detalhes possam se provar estratégicos, a disciplina de estratégia não pode exibir uma classificação a posteriori do que se constitui uma decisão estratégica. As decisões estratégicas não podem ser aquelas que conduziram uma empresa ao sucesso ou fracasso no cenário de negócios. Caso contrário da disciplina de estratégia se ocupará somente de reconstruções racionais de fatos ocorridos no cenário competitivo. Portanto, se a estratégia é expressa nas decisões e ações que são consideradas chave para a conformação presente e futura do negócio, a disciplina de estratégia deve apresentar um conjunto de critérios que, a priori, possa qualificar estas decisões e ações como estratégicas.

Seguindo esta mesma linha, o recorte sugerido pelo planejamento hierárquico da produção, como visto em Miller (1999), por exemplo, é de que uma decisão é estratégica na

⁶ Mintzberg, H (1987). Pág 13-14. Tradução do autor.

medida em que ela lida com grandes quantidades e horizontes de planejamento de grande agregação. Para o autor, as decisões estratégicas estão inseridas em um modelo de subordinação hierárquica de decisões, envolvendo o planejamento estratégico, tático e operacional. Neste cenário, a qualificação de uma decisão como estratégica está intimamente ligada à posição hierárquica do tomador de decisão e ao nível de agregação de dados de uma decisão. Mintzberg (1987) critica esta postura:

“A estratégia de uma pessoa é a tática de outra – o que é estratégico depende de onde você senta. Também depende de quando você senta: o que parece tático hoje pode parecer estratégico amanhã. O ponto é que estas distinções podem ser arbitrárias e conduzir a conclusões erradas, e que rótulos não deveriam ser usados para sugerir que determinadas questões são inevitavelmente mais importante que outras.”⁷

A multiplicidade do uso do conceito estratégia não para por aí. Alguns outros autores famosos do campo recortam a estratégia não pela posição do tomador de decisão ou pelo horizonte de planejamento, mas pelo conteúdo das decisões a serem tomadas. Para Porter (1998), por exemplo, a estratégia diz respeito ao posicionamento da empresa no ambiente competitivo. Para o autor, a variável determinante da lucratividade de uma determinada firma é a estrutura da indústria em que ela se encontra e sua posição diante desta estrutura, e por isso a decisão de posicionamento é a decisão essencialmente estratégica.

“A essência da formulação estratégica é lidar com a competição.(...) A competição em uma indústria está enraizada na sua economia subjacente, e forças competitivas existem e são maiores que os combatentes específicos de uma indústria. Consumidores, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos dependendo da indústria. (...) Conhecimento destas forças subjacentes as pressões competitivas provê a base para a agenda estratégica de ação.”⁸

Já para Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), em artigos considerados seminais da visão baseada em recursos, a essência da estratégia está em produzir, internamente a firma uma heterogeneidade a partir de sua base de recursos disponíveis. Esta heterogeneidade, se sustentável de acordo com os critérios propostos pelos autores, pode levar a obtenção de rendas ricardianas,

⁷ Mintzberg, H (1987). Pág 14. Tradução do autor.

⁸ Porter, M (1998), pág 75. Tradução do autor.

ou seja, pode ser premiada com lucros extraordinários. Para a visão baseada em recursos, desta forma, a essência do fazer estratégico está em alocar recursos de forma a se diferenciar das demais firmas do cenário competitivo, produzindo uma variabilidade na base de recursos na esperança de obtenção de uma recompensa.

Mintzberg (1987) se depara com esta multiplicidade de opiniões de relativas à quais decisões traduzem a estratégia empresarial de uma firma e, em um esforço de síntese, constrói uma tipologia de 5 sentidos importantes para esta estratégia. Esta tipologia da conta de que a estratégia empresarial pode ser interpretada como 5Ps: plano, padrão, posição, pretexto e perspectiva. Porém, o autor transparece, no decorrer do texto, uma grande sensação de indefinição:

“Rotular estratégias como planos ou padrões ainda deixa uma grande questão: estratégias sobre o que? Muitos autores respondem esta pergunta discutindo a alocação de recursos (como Chandler, em uma das mais conhecidas definições), mas uma questão ainda resta: que recursos e com qual propósito? Um exército pode planejar reduzir o número de pregos nas ferraduras dos seus cavalos, ou uma corporação pode possuir um padrão de produzi somente carros de cor preta, mas estas decisões quase nunca são designada estratégicas.(...) Desta forma, a resposta a questão anterior do que a estratégia trata é: potencialmente nada. É sobre produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.”⁹

A mesma sensação de inadequação pode ser sentida em Besanko, Dranove & Shanley (2000). Para os autores, a estratégia pode ser definida como uma corrente de decisões. Entretanto, simplesmente inventariar todas as decisões apontadas como relevantes pelos autores da disciplina de estratégia empresarial não se constitui em uma teoria íntegra e coerente.

Da mesma forma, em um trabalho mais recente, Krieger (2005), incomodado com a ausência de definição do que é uma decisão estratégica, se propõe a realizar uma síntese das teorias existentes na disciplina. O autor encara a disciplina de estratégia como um conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas para apoiar o processo de planejamento de uma empresa, que observa dois ciclos: um ciclo de curto e médio prazo, e, portanto mais racional, e um ciclo de longo prazo mais intuitivo. Ao redor deste entendimento, o autor propõe um modelo que visa realizar uma síntese do que é o campo da estratégia empresarial:

⁹ Mintzberg, H. (1987), págs 13-14. Tradução do autor.

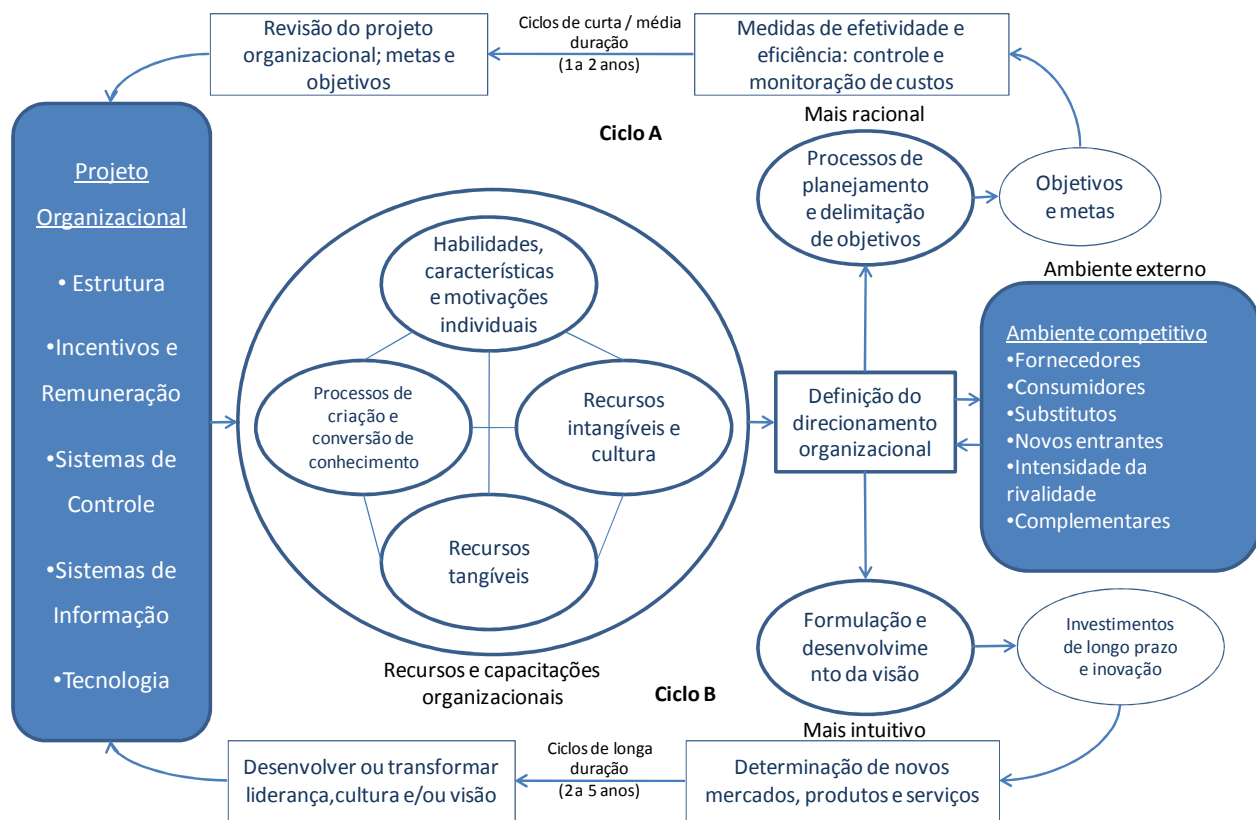


Figura 1 – A reconstrução da disciplina de estratégia empresarial por Krieger (2005)

Fonte: Krieger (2005)

Entretanto, o esforço de Krieger (2005) acaba por misturar problemas de diferentes dimensões de análise, como o de projeto organizacional, o de relacionamento com o ambiente e o da gestão interna da empresa. Além disso, o autor constrói a sua síntese sem possuir um modelo teórico por trás, sendo portanto incapaz de dar a sua síntese coerência e consistência teórica.

A estratégia não pode ser definida pelo coletivo de decisões apontadas por autores e escolas de pensamento relevantes, sem que haja um elo de ligação coerente entre estas decisões. Sem esta ligação coerente, não há como se criticar a disciplina de estratégia quanto a sua amplitude, e mais importante ainda quanto a sua suficiência. Se a estratégia é um somatório de decisões tidas como importantes, como saber se alguma decisão não ficou de fora do escopo da análise?

Esta indefinição também se manifesta em Ghemawat (2001) aonde o autor de um dos *Handbooks* mais respeitados de estratégia abre mão de definir o termo estratégia:

“A despeito de tentativas criteriosas ao longo das décadas para se definir “estratégia”, muitas manifestos continuam a surgir pretendendo redefinir o termo. Portanto, seria idiossincrático começar jogando mais uma definição sobre esta pilha. O exame da história das idéias e práticas estratégicas constitui uma abordagem menos arbitrária do estudo da estratégia”¹⁰

Da mesma forma, a definição adotada por Henry Mintzberg, em diversos trabalhos (Mintzberg 1972, 1978, Mintzberg & Waters 1982, Mintzberg et al 1986, Mintzberg & McHugh 1985) dá conta de que a estratégia pode ser entendida como “*um padrão em um seqüência de decisões*¹¹”. Esta definição¹² é importante, pois traz duas características interessantes: a importante da estratégia, que constitui o padrão na tomada de decisão e nos atos da empresa, e a passagem do tempo, caracterizada pela seqüência de decisões. Porém, uma grande questão ainda fica em aberto: quais decisões conformam a estratégia de uma empresa? O que a firma decide de forma difusa e ao longo do tempo que caracteriza a estratégia?

Desta forma, pode-se concluir que os métodos atuais de demarcação de decisões como estratégicas não são suficientes na medida em que não possuem relação direta com a natureza da estratégia e sim com a agregação de dados, posição hierárquica do tomador de decisão ou recortes parciais de conteúdo. Atualmente, o que a disciplina de estratégia produziu é um conjunto de conceitos, teorias, modelos e ferramentas que necessita de um modelo que o conecte de forma, coerente, robusta e coesa, possibilitando um melhor entendimento do que o conceito de estratégia representa. Há, portanto, a necessidade de um critério objetivo e ligado a natureza da estratégia, que delimite o que é uma decisão estratégica.

Desta forma, o presente trabalho visa delimitar as questões que se encontram dentro da agenda estratégica da firma, ou de forma mais direta e ilustrativa, visa entender quais decisões deveriam compor um *handbook* da disciplina de estratégia. Mais formalmente, o trabalho visa entender que tipos de decisões são estratégicas no ambiente empresarial. Este entendimento será obtido através da construção de um modelo de entendimento das decisões estratégicas com base nas teorias econômicas da firma. Os motivos da escolha desta teoria serão explicitados abaixo.

¹⁰ Ghemawat (2001), pág 15.

¹¹ Mintzberg, H (1985), pág 257. Tradução do autor.

¹² Posteriormente, o autor troca sua definição para “um padrão em uma seqüência de ações, dado a dificuldades metodológicas da identificação e estudo de decisões. Esta questão será abordada no capítulo 2 deste trabalho.

As teorias econômicas da firma são apontadas por muitos autores como bases importantes da disciplina de estratégia, e fornecem um interessante insumo para o exercício proposto na medida em que permitem a compreensão das dinâmicas existentes dentro e fora da firma. A compreensão destas dinâmicas possibilita a criação de um critério para a delimitação das decisões que compõem a agenda da disciplina de estratégia.

A importância da disciplina econômica e, em particular da teoria da firma para a formação da disciplina de estratégia empresarial já foi apontada por diversos autores.

Barney (1996) explica os motivos desta importância:

*“A pesquisa na disciplina de estratégia [empresarial] é quase sempre direcionada para desenvolver teorias normativas que as firmas possam aplicar no ato de escolherem estratégias que gerem altos retornos sobre o investimento. Grande parte desta pesquisa repousa na observação que o caráter e a natureza das condições competitivas enfrentadas pela firma determinam as oportunidades estratégicas desta, bem como o retorno potencial de explorá-las. Esta ênfase nas implicações estratégicas da competição sugere uma ligação próxima entre o desenvolvimento de teorias normativas de estratégia e a disciplina acadêmica de microeconomia.”*¹³

Outros autores respeitados da disciplina também confirmam a importância da teoria econômica para a disciplina de estratégia empresarial. Segundo Porter (1994):

*“A questão de por que as firma tem sucesso ou falham é, possivelmente, a questão central da estratégia. Qualquer esforço relativo a compreensão do sucesso deve repousar em uma teoria da firma associada a teoria da estratégia”*¹⁴

Além disso, a teoria da firma e a teoria econômica estiveram presentes de forma marcante em momentos importantes da disciplina de estratégia, como no artigo de Rumelt (1984), considerados por muitos como seminal da Visão Baseada em Recursos. O próprio autor, na introdução de seu artigo, destaca o papel da economia em seu trabalho:

¹³ Barney (1996), pág 791. Tradução do autor.

¹⁴ Porter (1994), pág 423. Tradução do autor.

“Eu me considero um pesquisador de ponta no campo da estratégia, e as idéias que eu desejo descrever neste artigo estão ligadas às fundações de uma teoria da estratégia que é enraizada na teoria econômica.”¹⁵

Besanko, Dranove & Shanley (2000) confirmam a importância das teorias econômicas, e esclarecem alternativas de bases conceituais para a disciplina da estratégia:

“Um pesquisado pode abordar o estudo da estratégia de várias formas. A estratégia pode ser estudada sob a perspectiva a teoria matemática dos jogos, com o propósito de descobrir a lógica de escolha em situações que envolvem rivalidade. A estratégia também pode ser estudada a partir de sua perspectiva psicológica, focando em como as motivações e comportamentos de cada tomador de decisão conforma a direção e o desempenho de suas organizações e em como as decisões estratégicas ou competitivas podem ser entendidas como reflexos de vieses dos próprios tomadores de decisão. Além disso, a estratégia também pode ser estudada a partir de uma perspectiva organizacional, partindo da disciplina da sociologia, que estressa o papel de estruturas sociais, redes de colaboração e rotinas organizacionais na determinação das decisões tomadas por organizações complexas, ou partindo da ciência política, que enfatiza a importância das estruturas de governança e coalizões. Há muito a ser dito para se olhar a estratégia sob a perspectiva de múltiplos modelos e lentes disciplinares. Mas a profundidade do conhecimento sobre estratégia é tão importante quanto sua multiplicidade. Em outras palavras, existe muito a ser ganho do estudo detalhado das teorias econômicas. O conhecimento profundo destas teorias permite a formulação de hipóteses mais sutis e poderosas, além do desenvolvimento de estratégias mais ricas¹⁶”

Como o objetivo deste estudo é entender quais são as decisões que podem ser consideradas estratégicas dentro de uma empresa que visa o lucro e está situada no ambiente econômico capitalista; e a teoria que estuda a formação da riqueza e do lucro é a teoria da firma, esta última foi escolhida como teoria que servirá de base conceitual para o entendimento dos critérios que qualificam uma decisão como estratégica. Portanto, a partir do que foi exposto acima, pode-se concluir que, a literatura econômica, em particular as teorias econômicas da firma, pode produzir um melhor critério de demarcação das decisões como estratégicas.

¹⁵ Rumelt (1984), pág 132.

¹⁶ Besanko, Dranove & Shanley (2000), pág 2. Tradução do autor.

1.2 – Justificativa

A necessidade de uma teoria que qualifique a natureza do conceito de estratégia vem de encontro com a argumentação de diversos autores na disciplina. Em suas origens, em especial com o trabalho de Henry Mintzberg – notadamente seus trabalhos iniciais como *Structured Observation as a Method of Study Managerial Work*, de 1970 e *Managerial Work: Analysis from Observation* de 1971) - e de Chester Barnard – *The Functions of the Executive*, de 1938 – o disciplina de estratégia esteve preocupado em desenvolver teorias que se ocupassem da atividade do trabalho gerencial, e que tivessem uma conexão indutiva com a formação de teorias. Em outras palavras, no início da disciplina de estratégia, havia uma preocupação da formulação da teoria através de generalizações de observações empíricas do trabalho dos gestores que conduziam as empresas através do ambiente competitivo.

Conforme o desenvolvimento da disciplina, tais teorias tomaram formas de ferramentas que visavam popularizar suas teorias e também auxiliar de forma mais direta os gestores em seu trabalho gerencial. Porém esta criação de ferramentas, embora tenha seu mérito próprio, também levou o campo a se afastar do ato de produzir teorias reflexivas sobre o ato da estratégia, em favor de teorias mais “simples” e de “fácil aplicação”. Tal atitude tende a sacrificar a riqueza e complexidade do assunto em favor de teorias pré-prontas e de aplicação indistinta. Este movimento levou a uma simplificação da disciplina em favor de sua instrumentalização. Pode-se observar um exemplo de descontentamento com esta postura em Hamel e Prahalad (1989):

“Não é muito reconfortante pensar que a essência do pensamento estratégico (empresarial) ocidental pode ser reduzida a oito regras para a excelência, sete S’s, cinco forças competitivas, quatro estágios de ciclo de vida de produto, três estratégias genéricas e inumeráveis matrizes dois por dois. Entretanto, nos últimos vinte anos, avanços na estratégia têm tomado ainda mais a forma de tipologias, heurísticas e listas de lavanderia, muitas vezes com bases empíricas dúbias. Além disso, mesmo conceitos razoáveis como o ciclo de vida de produtos, a curva de experiência, portfólio de produtos e estratégias genéricas tem seus efeitos colaterais tóxicos: eles reduzem o número de opções estratégicas que a gerência está disposta a

*considerar. Eles criam uma preferência por vender negócios ao invés de defendê-los. Eles geram estratégias previsíveis que os rivais podem decodificar facilmente.*¹⁷”

Seguindo o raciocínio destes autores, pode-se argumentar que a definição da natureza e do conteúdo da estratégia não pode ser reduzida as ferramentas produzidas pelo campo. Instrumentos como as 5 forças de Porter, a cadeia de valor, a matriz BCG, o SWOT e a rede de valor, são valiosos instrumentos que muitas vezes fazem parte do planejamento estratégico de empresas, mas que não são suficientes para caracterizar o fazer estratégico dentro da empresa. Para caracterizar este fazer estratégico é necessário que se compreenda que a estratégia não está restrita a um ciclo de planejamento, a uma pessoa ou a um ponto no tempo. A estratégia é constituída de uma sequência de decisões difusas e inter-relacionadas, e não é um objeto restrito ao planejamento. Mintzberg (1985) elucida a questão:

*“Como as estratégias se formam nas organizações? Pesquisas que investiguem esta questão são necessariamente conformadas pela concepção do termo. Como a idéia de estratégia quase sempre foi concebida em termos do que os líderes de uma organização planejam fazer no futuro, a formação da estratégia tendeu a ser tratada como um processo analítico de estabelecimento de metas de longo prazo e planos de ação para organizações.”*¹⁸

Portanto, pode-se observar a necessidade de uma teoria que amarre quais decisões compõem a estratégia de uma organização, para que se possa delimitar a natureza do próprio conceito de estratégia. Tal delimitação do conceito de estratégia é importante para que fique claro quais são os objetos das decisões estratégicas para a empresa, que delimitam sua trajetória de crescimento e sua lucratividade de longo prazo, e que, portanto merecem a atenção dos gestores da empresa.

Em parte, tal discussão é oriunda do já mencionado debate entre teóricos e estudiosos do campo e entre os praticantes. Por ser uma disciplina essencialmente social, a estratégia é voltada para a observação do mundo real, e das relações sociais que envolvem as decisões pertinentes ao ato de conduzir uma empresa através do cenário competitivo. Goshal (2005) se posiciona nesta tensão entre os diferentes stakeholders do campo, evidenciando, a partir da citação de John Maynard Keynes que a linha entre teoria e prática é mais tênue do que se faz parecer:

¹⁷ Op. Cit, pág 11. Tradução do autor.

¹⁸ Mintzberg, H. (1985), pág 257. Tradução do autor.

“As idéias de economistas e filósofos políticos, tanto quando estes estão certos quando estão errados, são mais poderosas do que é comumente aceito – escreveu John Maynard Keynes (1953:306). Com certeza, o mundo é conduzido por pouco mais. Homens práticos, que acreditam estar eximidos de qualquer influência intelectual, são quase sempre escravos de algum economista morto...São idéias, e não interesses particulares, que podem ser perigosos para o bem ou para o mal (Keynes, 1953:306).¹⁹”

O autor, a partir desta citação, complementa:

“Isto é precisamente o que aconteceu a gestão. Obcecados com o “mundo real” e em sua maioria céticos em relação a qualquer teoria, os gestores não são exceção à escravidão intelectual dos “homens práticos” a que Keynes se refere. Muitos dos piores excessos de recentes práticas de gestão têm suas raízes em idéias que nasceram nas academias de business nos últimos 30 anos”.

Goshal (2005) cita também o discurso de aceitação do Prêmio Nobel do economista Friedrich Von Hayek para conduzir seu raciocínio de que as práticas de gestão sugeridas por vários teóricos, com ênfase nas práticas instrumentalistas, são feitas para produzir uma ficção de conhecimento (ou pretensão de conhecimento)²⁰, ou seja, para dar aos gestores a ilusão de que nas ciências sociais se pode desenvolver uma ferramenta tão poderosa e cartesiana como nas ciências físicas. Tal instrumentalização é altamente reducionista em relação ao conhecimento acumulado na disciplina de estratégia e da gestão e pode levar muitos gestores a cometer erros na tomada de decisão.

Loasby (2001) conduz um argumento semelhante quando discute a contraposição no campo da economia entre modelos causais – como vistos na economia clássica, em Smith (1976), Marshall(1920), Schumpeter (1942) e Penrose (1959), e modelos axiomáticos - como vistos na economia neoclássica em Walras (1954). Tal característica dos modelos econômicos neoclássicos – que se baseiam em uma série de pressupostos ou axiomas – é vista pelo autor como reducionista em favor de uma maior instrumentalização da teoria. O raciocínio desenvolvido por Loasby (2001) para o campo da economia é análogo ao que se faz aqui para o disciplina de estratégia.

¹⁹ Goshal (2005), pág 75. Tradução do autor.

²⁰ Do termo original em inglês – Pretense of Knowledge. Ficção do conhecimento foi a tradução oficial do texto para o português adotada em algumas edições nacionais de livros de economia,

Desta forma, podemos entender que, embora as ferramentas da estratégia sejam poderosos auxílios para os gestores da prática, a estratégia não pode ser reduzida a um somatório de ferramentas ou teorias. É necessário que se estabeleça um fio condutor entre estas para que o todo formado pela disciplina de estratégia faça sentido. A propósito deste trabalho, como já exposto anteriormente, é a proposição de um fio condutor, que se constitui em um modelo teórico das decisões que possuem um caráter estratégico para a firma. Este modelo teórico será baseado nas teorias econômicas da firma, e visa propor um cenário delimitador para o coletivo de decisões estratégicas e para seu respectivo padrão de ação que conforma o desempenho da firma no cenário competitivo.

As vantagens da construção teórica e suas discussões são discutidas por Bunge (1996). Para o autor, o debate teórico se mostra imprescindível para o avanço em qualquer campo do conhecimento, e apresenta as seguintes vantagens:

- a. Uma teoria unifica um conjunto de hipóteses que previamente se encontravam espalhadas e sem conexão;
- b. Tal unificação torna possível o desenvolvimento de novas hipóteses para o objeto de discussão da teoria;
- c. Algumas destas conseqüências podem ser novas, ou seja, desconhecidas até o momento em que a teoria em questão é proposta;
- d. O suporte mútuo dos componentes de uma teoria torna mais fácil examiná-los criticamente a luz de sua lógica geral;
- e. Toda confirmação de um dos componentes de uma teoria reforça indiretamente todos os outros;
- f. Todo contra-exemplo relacionado a um dos componentes da teoria põe em dúvida os demais.

Por fim, é necessário dizer que a discussão apresentada acima se insere em uma discussão de maiores proporções – a da possibilidade real e efetiva de que teorias explicativas sejam geradas no âmbito das ciências sociais. Mohr (1982) expõe a complexidade da discussão:

“Muitos filósofos e pensadores sociais propõem que teorias científicas poderosas do comportamento organizacional ou de qualquer outro tipo de comportamento social não são

possíveis de serem atingidas. Outro grande grupo ainda não se decidiu sobre o assunto, mas nutre sérias dúvidas sobre tal possibilidade. Eu não acredito que esta questão será decidida puramente através de uma discussão teórica. Ao contrário, acredito que se resolverá para fins práticos ou quando os cientistas sociais forem bem sucedidos na produção de teorias fortes e úteis ou quando estes essencialmente abandonarem este propósito. Até o momento, o veredicto parece ser que os incrédulos vencerão: existem muitos que acreditam que muitos campos das ciências sociais se encontram desiludidos. Entretanto, existem boas razões para suspeitar que o progresso falhou em ocorrer porque estratégias vulneráveis foram adotadas na busca da construção de teorias e não porque tal teoria seja intrinsecamente inatingível.”²¹

Tal argumento é consoante com a crítica já citada de Hayek (1989), de que a falha no desenvolvimento de teorias no campo das ciências sociais se deu pela preferência por teorias de base axiomática e não de base causal. Este argumento será desenvolvido de forma mais extensa na sessão 1.4 deste trabalho, quando a dicotomia entre teorias de variância e de processos será introduzida, e aonde a utilização da última para este trabalho será defendida.

A partir da discussão acima apresentada, esta tese propõe a análise da natureza da estratégia e de suas decisões. Esta proposição objetiva reconciliar o vasto conjunto de ferramentais estratégicos com o conhecimento acumulado sobre as dinâmicas inerentes a firma capitalista e o ambiente econômico que a cerca. Tal reconciliação se manifesta para este trabalho em um modelo teórico, baseado nas teorias econômicas da firma, que explicita as decisões estratégicas da firma.

1.3 – Objetivos

Uma vez que o tema central deste trabalho foi apresentado, bem como a pergunta que esta pesquisa se propõe a responder, pode-se prosseguir a exposição do objetivo geral e dos seus objetivos específicos.

²¹ Mohr (1982), pág 2. Tradução do autor.

1.3.1 – Objetivo Geral

O objetivo central deste trabalho é, dado uma compreensão dos mecanismos de competição e crescimento da firma em um ambiente capitalista, estabelecer uma demarcação entre as decisões estratégicas e as demais decisões existentes na firma.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Alguns objetivos específicos também podem ser delineados:

- Proporcionar um critério de delimitação do que constitui uma decisão estratégica associada à natureza da estratégia, colocando assim questões importantes para o desenvolvimento da disciplina de estratégia;
- Realizar uma síntese coerente entre as dinâmicas internas e externas a firma apontadas pelas teorias econômicas e os modelos e ferramentais produzidos pela disciplina de estratégia;
- Criação de um modelo teórico que se utilize da geração de variabilidade interna a firma, dos mecanismos de mercado que reagem a esta variabilidade e as questões de gestão impostas por estes fatores para possibilitar o entendimento do contexto em que as decisões estratégicas são tomadas;
- Proporcionar uma ilustração que auxilie a delimitação do conteúdo das decisões estratégicas em uma firma capitalista.

1.4 – Metodologia

A presente tese é um trabalho teórico, como definida em Eco (2004), pois trata de um *“problema abstrato que pode já ter sido ou não objeto de outras reflexões²²”*. Tal característica se dá, pois a construção do modelo proposto de decisões e ações estratégicas é baseada em uma revisão bibliográfica feita do campo da teoria econômica da firma, da economia evolucionária e da disciplina de estratégia.

²² Eco, 2004. pág 11.

Um dos objetivos desta tese é a pesquisa em relação à natureza da estratégia, através da explicitação das decisões que a compõem. Tal pesquisa será viabilizada pela construção de um modelo teórico, baseado nas teorias da firma, que unifique as diversas referências bibliográficas importantes para a disciplina de estratégia. Portanto, o objetivo desta tese será viabilizado, em última instância pela construção de um modelo teórico. Para Bunge (1996), a palavra teoria designa “*um sistema hipotético-dedutivo – ou seja, um sistema de hipóteses dentro do qual argumentos válidos podem ser construídos*”²³. Já um modelo teórico é “*um tipo específico de teoria, ou seja, um sistema hipotético dedutivo mais estreito*” que, dentre outras coisas, “*expressa de maneira precisa como os componentes de um sistema concreto se correlacionam e se sustentam*”²⁴.

Entretanto, é necessário pontuar que tal esforço esbarra em uma discussão de maiores proporções, como já mencionado anteriormente: a da viabilidade de se construir uma teoria sólida e robusta para uma disciplina social, que não será abordado nesta tese. Para Mohr (1982), na tentativa de se construir um modelo teórico afeto às ciências, é crucial que se entenda no ato da escolha do método a diferença entre “teorias de variância” e “teorias de processo”, antes que se conduza uma pesquisa no campo das ciências sociais. Nas palavras do próprio autor:

*“Teoria de variância, de forma genérica, é a forma mais comum de modelo de hipóteses, como um modelo de regressão, cuja orientação é em direção da explicação da variância em alguma variável dependente. Já a teoria de processo apresenta uma série de ocorrências em uma seqüência ao longo do tempo para explicar como um fenômeno acontece”*²⁵.

Tal distinção é importante pois estes dois métodos produzem teorias de características razoavelmente distintas, e se constituem em modos diferentes de explicação. Na visão do autor, “*existe uma tendência de pensar processo e escrever variância*”²⁶. O autor atribui isto ao fato do treinamento em ciências sociais ser dominado pelos métodos estatísticos e pela herança cultural do método das ciências exatas. Tal crítica se assemelha a argumentação de Hayek (1989), como vista na sessão 1.2, em relação a ficção do conhecimento:

²³ Bunge, 1996, pág 114. Tradução do autor.

²⁴ Op. Cit., pág 114-115. Tradução do autor.

²⁵ Op. Cit, pág 9. Tradução do autor.

²⁶ Op. Cit, pág 13. Tradução do autor.

“A falha dos economistas no que concerne à orientação de políticas bem sucedidas relaciona-se intimamente com uma tendência a imitar, tanto quanto possível, práticas das ciências físicas que sempre lograram êxito, o que, em nosso campo profissional, pode levar diretamente ao erro. Esse tipo de abordagem, que tem sido descrito como atitude cientificista, já foi há cerca de trinta anos por mim definida: é indiscutivelmente não científica no verdadeiro sentido da palavra, pois envolve uma aplicação mecânica e acrítica de hábitos de pensamento a campos diferentes daqueles em que foram concebidos²⁷”

A base da distinção entre teoria de processo e teoria de variância, para Mohr (1982) pode ser mais bem concebida em termos da existência de condições necessárias e suficientes para a explicação proposta. Na teoria de variância as relações de necessidade e suficiência estão intrinsecamente ligadas, enquanto na teoria de processo as relações de necessidade reinam sozinhas.

Usando a imagem do próprio autor, imaginemos um resultado (Y) e um conjunto de eventos e condições (X), consideradas precursoras a este resultado. O nosso desejo é visualizar o precursor (X) como uma generalização explicativa poderosa em conexão com o resultado (Y), ou seja, constituir uma lei ou teoria de Y.

Se o conjunto de condições precursoras (X) é considerado como condição suficiente e necessária para a obtenção do resultado (Y), então temos uma teoria de variância. Entretanto, se o conjunto (X) é apenas um conjunto de condições suficientes e não deseja ser nada mais, temos uma teoria de processo. Embora a teoria de variância se constitua em um instrumento de previsão mais poderoso, teorias deste tipo *“são extremamente difíceis de achar na esfera das ciências sociais²⁸”*. O mérito da teoria de processo é a caracterização dos ingredientes mais proeminentes de um resultado, apresentando a receita que os une de maneira a contar a estória de como Y ocorre, quando este ocorre.

A tabela abaixo resume as características das duas teorias, que serão elaboradas em mais detalhes nas sessões 1.4.1 e 1.4.2. Tal discussão é necessária para que se possa entender a escolha pela teoria de processos neste estudo e as implicações que esta escolha trás para os resultados da pesquisa em questão.

²⁷ Hayek, 1989 In Carneiro, 1997, pág 208.

²⁸ Op. Cit. Pág 37. Tradução do autor.

Teoria de Variância	Teoria de Processo
A base explicativa da teoria é a causalidade.	A base explicativa da teoria é o rearranjo probabilístico.
1. O precursor (X) é uma condição necessária e suficiente para o resultado (Y).	1. O precursor (X) é uma condição necessária para o resultado (Y).
2. A teoria de variância lida com variáveis.	2. A teoria de processo lida com estados e eventos discretos.
3. A teoria de variância lida com causas eficientes.	3. A teoria de processo lida com a causa final.
4. Na teoria de variância, a ordenação temporal das variáveis contribuintes (independentes) é imaterial para o resultado.	4. Na teoria de processo, a ordenação temporal entre os eventos contribuintes é crítica para o resultado.

Tabela 1 - Características das teorias de variância e de processo

Fonte: Adaptado de Mohr (1982)

1.4.1 – Teoria de Variância

Em uma teoria de variância, uma variável Y é totalmente explicada em função de um conjunto de variáveis X consideradas independentes. Em termos mais formais, isto quer dizer que se X, logo Y, e, por conseguinte, se não-X, logo não-Y. Por esta propriedade da teoria, aonde há um precursor necessário e suficiente, um dos usos mais proeminentes deste tipo de teoria é a previsão – mesmo que algumas vezes sem explicação do fenômeno em questão.

Outra característica importante da teoria de variância é que esta lida com variáveis. Logo X e Y podem ser definidos como estados, eventos ou valores e não-X e não-Y podem ser definidos como estados indefinidos – a ausência ou negação de X e Y. Desta forma esta teoria assume a forma de uma função matemática, ou seja, para cada valor de X está associado um único valor de Y. Desta maneira, uma teoria de variância se constitui em uma explicação geral

para a ocorrência do fenômeno Y em todos os seus diferentes níveis quantitativos. Novamente é importante notar que tais condições discretas e perfeitamente definidas são mais comuns nas ciências clássicas do que nas ciências sociais.

Além disso, uma teoria de variância lida com causas efetivas, como concebidas por Aristóteles (1941) e definidas por Mohr (1982 como “*uma força que é concebida agido em uma unidade de análise (pessoa, organização, etc.) para fazer desta o que ela é em termos de variável de saída (moral, efetividade, etc.) ou produzir alterações em seu estado inicial.*”²⁹)” Desta maneira, a teoria de variância produz o que o autor denomina de “causalidade empurrada”.

É importante ressaltar que a noção de causalidade em que a teoria de variância se apóia é fruto de um salto de fé, pois não existe um critério objetivo que demarque entre uma relação causal e relações espúrias ou coincidências. Desta maneira, se acredita-se que o precursor necessário e suficiente X explica Y, ou seja, relações espúrias ou de coincidência são descartadas, esta crença residirá na possibilidade restante, a de causalidade eficiente. Tal noção leva o pesquisador a acreditar que é o conjunto de variáveis X que leva o resultado Y a acontecer ou se transformar de maneira recorrente. Mohr (1982) elucida a questão:

“Dado que a noção de causalidade é uma abstração e não pode ser diretamente observada, esta deve ser considerada um artigo de fé, mas é logicamente indispensável para a aceitação de teorias explicativas baseadas em condições necessárias e suficientes. Portanto, as teorias de variância repousam em última instância no conceito metafísico de causalidade eficiente. Apesar da natureza metafísica do conceito, entretanto, não restam dúvidas sobre a sua capacidade de servir como um importante guia nos aspectos não metafísicos da ciência”³⁰.

Por fim, uma última característica importante da teoria de variância é imaterialidade da ordenação dos fatores em relação ao produto. Do ponto de vista deste tipo de teoria, os contribuintes independentes dentro do conjunto X são considerados, do ponto de vista da obtenção do resultado Y, como acontecendo ao mesmo tempo. Como ressaltado por Mohr (1982), a teoria de variância é orientada a estado – lida com fotos e não com filmes. Para entendermos como algo funciona, é preciso recorrer à teoria de processos.

²⁹ Op. Cit., pág 41. Tradução do Autor.

³⁰ Op. Cit. Pág 42. Tradução do Autor.

1.4.2 – Teoria de Processo

Um outro tipo de teoria disponível, e que serve a propósitos distintos aos da teoria de variância, é a teoria de processo. De maneira livre, uma teoria de processo é aquela que conta a história de como algo acontece, especificando as interações entre os diversos eventos pertinentes.

Na teoria de processo, o conjunto precursor X é uma condição necessária para a obtenção do resultado Y. Tomaremos um exemplo semelhante ao de Mohr (1982) para tangibilizar melhor o argumento. Digamos que o objetivo de uma determinada teoria de processo seja a explicitação de como o vírus de malária é contraído por um indivíduo ou partes de uma determinada população.

É importante notar que um elemento crucial é o precursor, que pode ser visto como um conjunto de condições necessárias. No caso da malária estas condições necessárias seriam: o parasita da malária, pessoas que já possuam o parasita em sua corrente sanguínea e o mosquito *Anopheles*, transmissor da malária. Estes e a unidade focal (por exemplo a pessoa que pode ser pegar malária) são capazes de mudar ao longo do tempo, e particularmente, de se combinar de maneira a produzir o efeito esperado (a infecção de uma pessoa ou população pelo vírus).

Desta maneira, pode-se perceber que a teoria de processo não utiliza a causalidade eficiente como o seu princípio explicativo, O princípio explicativo da teoria de processo é o rearranjo probabilístico. Isso equivale dizer que os elementos não se combinam necessariamente de forma a dar origem ao resultado esperado, mas o fazem em função do acaso, ou em função de uma determinada distribuição de probabilidade. Portanto, a teoria de processo atribui sua explicação a junção ou separação de dois ou mais elementos específicos – que é governada por uma determinada distribuição de probabilidade, conhecida ou não - e não a mudança de magnitude de um determinado elemento. Enquanto a teoria de variância explica o comportamento ou característica de um objeto, a teoria de processo explica a paridade ou outro arranjo de objetos mutuamente autônomos. Nesta teoria, uma combinação particular das condições iniciais e da unidade focal leva ao resultado esperado.

Mohr (1982) elabora a questão em detalhes:

“(Na teoria de processo), o precursor não é suficiente para produzir o resultado desejado (como a contaminação por malária) em qualquer dada rodada experimental, mas se possuímos

fé nas leis do acaso, isto é suficiente para produzir o resultado em alguma proporção do tempo. Assim como as teorias de variância se apóiam na crença na noção metafísica de causalidade eficiente, as teorias de processo se apóiam, em última análise na crença na noção metafísica da operação das leis do acaso(...) A proposição de um processo probabilístico específico é uma hipótese forte, porque de outra maneira não existe razão para supor que coisas jamais se encontrariam no mundo. Uma teoria de processo é tão forte quanto a claridade dos processos probabilísticos utilizados hipoteticamente para as conexões necessárias³¹”.

Desta maneira, pode-se dizer que a teoria de processo lida com a causa final, em analogia com o pensamento de Aristóteles. De acordo com Mohr (1982), a noção aristotélica de causa final é de um ponto final (ou alvo) cuja existência conota a ocorrência de certos eventos prévios, e está intimamente ligada ao propósito de porque as coisas ocorrem. Neste sentido, como afirma o autor, a teoria de processo envolve um tipo de causalidade puxada: X não implica em Y, mas Y implica em X.

Outro ponto importante de se salientar é que a teoria de processo lida com estados discretos ou eventos. O tom principal de tal teoria é uma série de ocorrências de eventos e não o da explicitação de relações matemáticas definidas entre variáveis. Nas teorias de variância, declarações do tipo se X, logo Y ou quanto mais X, mais Y são possíveis, mas não na teoria de processos.

Além disso, por explicitar o “roteiro” de como um conjunto de estados ou eventos interage de modo a gerar o resultado esperado, a ordem temporal de acontecimento destes eventos tem uma grande relevância e aparece explícita neste tipo de teoria.

1.4.3 – A escolha do método

Uma vez apresentadas os conceitos de teoria de processo e variância, segue que o modelo proposto será composto de ambos os mecanismos explicativos. As duas abordagens certamente podem gerar teorias ou modelos com alto fator de complementaridade entre si.

Como o propósito desta pesquisa é exploratório em relação às decisões que compõem a estratégia de uma firma empresarial, através da construção de modelos que descrevam da

³¹ Op. Cit. Pág 51. Tradução do autor.

dinâmica da formação da estratégia, dos processos decisórios e objetos de decisão do gestor, entende-se pela explicação feita nos itens 1.4.1 e 1.4.2, a teoria de processo dominará grande parte do modelo. Este fato se manifesta pela necessidade de se explicitar as dinâmicas interna e externa a firma capitalista. Uma teoria de processo, por ter seu mecanismo explicativo associado ao rearranjo probabilístico se mostra adequada, pois permitirá através deste a compreensão da interação entre as variáveis de importância para a firma. Entretanto, a teoria de variância possibilitam a inclusão de variáveis que possuem um alto grau de contribuição explicativa para o fenômeno. Desta forma, um modelo híbrido, baseado majoritariamente em processo mas com característica de variância, propiciará uma imagem para a discussão de conteúdo das decisões estratégicas.

1.5 - Estrutura do trabalho

Por fim, este capítulo introdutório se encerra com uma descrição da estrutura do trabalho. No presente capítulo uma introdução ao tema e ao problema de pesquisa foi realizada de forma a fornecer o leitor informações suficientes para motivá-lo a leitura e compreender de forma mais profunda a questão que se propõe. Nele, os objetivos da pesquisa e as seus pressupostos subjacentes foram formalizados, para permitir discussões que contribuam para uma análise crítica da disciplina de estratégia. Por fim um conjunto de métodos foi apresentado (teorias de variância e teorias de processo), a fim de elucidar a escolha do método para a condução da pesquisa.

No capítulo 2 é apresentado um resumo bibliográfico de teorias relacionadas a tomada de decisão gerencial com o objetivo de compreender quais são as etapas e os contornos destas decisões.

No capítulo 3 é apresentado um resumo bibliográfico das teorias econômicas da firma, que visam auxiliar o tomador de decisão na compreensão da dinâmica de geração de variabilidade interna a firma e de respostas a esta variabilidade pelo mercado. O propósito deste capítulo é estabelecer as fundações para a discussão do capítulo seguinte.

No capítulo 4 é construído um modelo teórico que representa um esforço de síntese da revisão bibliográfica realizada no capítulo anterior, onde as questões estratégicas serão agrupadas

ao longo de um modelo teórico que busca representar justamente a dinâmica enfrentada pela firma.

No capítulo 5 uma revisão bibliográfica das teorias da disciplina de estratégia empresarial é apresentada, visando buscar no conhecimento particular deste campo o conjunto de respostas oferecidas para as questões de gestão ou decisões consideradas estratégicas.

Por fim, o capítulo 6 traz um conjunto de conclusões e comentários relacionados aos resultados obtidos e em relação a futuras pesquisas.

A estrutura proposta pelo trabalho pode ser visualizada na figura abaixo. Nela estão representados os capítulos do trabalho, juntamente com as principais questões que cada capítulo pretende abordar:

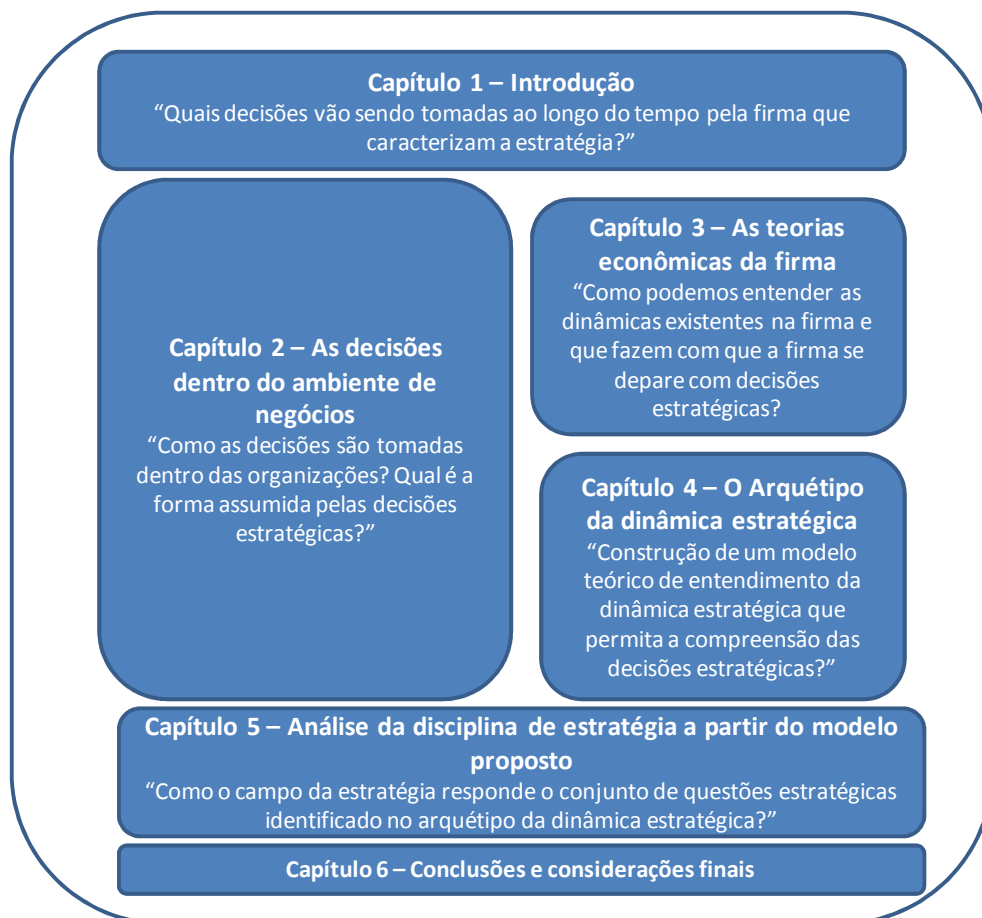


Figura 2 – Estrutura da tese

Fonte: o autor

Capítulo 2 – As decisões dentro do ambiente de negócios

Como visto no capítulo 1, o conceito de decisão estratégica é tomado como central no presente trabalho para a investigação sobre sua natureza e suas decisões. O objetivo deste capítulo é realizar uma discussão sobre o papel das decisões dentro do ambiente de negócios, para que possa se avançar na caracterização do objeto de estudo.

A estrutura deste capítulo está organizada da seguinte forma: no tópico 2.1 serão analisadas as características gerais do conceito de decisão presentes na literatura afeta ao tema, em particular no tocante ao papel e a natureza de tais decisões. No tópico 2.2 serão apresentados alguns conceitos relacionados a processos decisórios, visando à constituição de modelos de processos de natureza distintas que tentem capturar diversas facetas do processo decisório. Por fim, no tópico 2.3 será realizada uma breve discussão dos critérios de qualificação de uma decisão como estratégica, e quais são os impactos das discussões do capítulo para a linha de raciocínio geral da pesquisa.

2.1 – As características do conceito de decisão

A vasta literatura relacionada à decisão³² em um ambiente de negócios parece mostrar que o termo decisão possui uma aceitação quase universal entre pesquisadores, consultores e executivos dentro do campo de gestão e estratégia. Há também um senso comum da importância de tal conceito – as decisões organizacionais parecem ser retratadas como algo que efetivamente move a organização em direção a um determinado sentido, seja ele pretendido ou não.

Porém, Mintzberg e Waters (1990), Pettigrew (1990), Butler (1990) e Langley et alli (1995)³³ colocam alguns pontos interessantes que nos ajudam a entender de maneira mais detalhada as características e a natureza de tal conceito quando inserido em uma firma que está no ambiente concorrencial:

- i. Ações e decisões são conceitos intrinsecamente ligados;
- ii. Pontos definidos de comprometimento ou decisão são ilusórios;

³² Foi consultada para o presente trabalho a literatura de decisão mais freqüentemente mencionada em textos associados a disciplina da estratégia.

³³ As conclusões abaixo são fruto de uma síntese do autor após a análise de uma série de debates entre os autores mencionados, em sua maioria publicados no periódico *Organizational Studies*.

- iii. A natureza e o processo decisório são altamente dependentes do contexto organizacional e influenciadas pelo balanço de poder e influência na organização;
- iv. A tomada de decisão é um ato apenas parcialmente racional;
- v. A tomada de decisão possui diversos níveis interconectados de análise;
- vi. As decisões possuem uma trajetória evolucionária de convergência;
- vii. Há um forte papel dos *insights* na tomada de decisão

Abaixo, discutimos cada característica em detalhe.

2.1.1 – Ações e decisões são conceitos intrinsecamente ligados

O primeiro ponto diz respeito ao fato de que o conceito de decisão possui uma relação intrínseca com o conceito de ação. A proximidade da relação entre estes dois conceitos vem do fato de que decisões são muito difíceis de serem observadas diretamente no mundo real, e muitas vezes as ações produzem a ilusão de que uma decisão foi tomada. Tal dificuldade foi elaborada por Barnard (1935), em sua observação do trabalho do executivo:

“Uma grande dificuldade da observação das funções ou do mérito relativo do executivo reside no fato de que existem poucas oportunidades de se observar a operação essencial de decisão. É chocante o fato de que a maioria das decisões tomadas pelo executivo não produz evidências da ocorrência de tal fato, e que o conhecimento destas tenha que ser derivado do acúmulo de evidências indiretas. Elas precisam em grande parte ser inferidas de resultados gerais para os quais elas representaram apenas um fator, e de indicações e sintomas subjetivos.”³⁴

Desta maneira, Mintzberg e Waters (1990) apontam para o fato de que muitas vezes a existência ou não de decisões se apóia no pressuposto de decisões inevitavelmente precedem as ações – de que se uma organização agiu de uma determinada forma ela deve ter previamente decidido assim. Um outro pressuposto possível seria de que decisões são difíceis de se observar

³⁴ Barnard, C.; 1970, pág 192-193. Tradução do autor.

pois algumas vezes elas não existem – uma organização pode agir sem possuir necessariamente um comprometimento com aquela ação.

Embora o ponto ilustrado pelos autores seja interessante para que se entenda a relação entre decisão e ação, para propósitos deste trabalho, o pressuposto de que uma decisão precede sempre o conjunto de ações correspondentes - ou seja, que o comprometimento com a ação é necessário antes que a ação seja tomada – será tomado como verdadeiro. Tal pressuposto é intrínseco também a noção de estratégia.

2.1.2 – Pontos definidos de comprometimento ou decisão são ilusórios

Uma segunda característica interessante, derivada da primeira, é o problema da identificação do ponto exato em que uma decisão é tomada, ou seja, como podemos identificar este ponto de comprometimento no contexto coletivo da organização? A essência da questão pode ser exemplificada pelo exemplo de tomada de decisão utilizado pelos mesmos autores: consideremos o exemplo de uma companhia que anuncia a “decisão“ de construir uma nova fábrica. Se voltarmos no tempo para tentarmos identificar o momento exato desta decisão, poderíamos achar evidências desta, como uma ata de reunião que aponta claramente o minuto em que a decisão fora “tomada”. Porém não seria apenas o momento de registro oficial da decisão? É possível que o comprometimento real com aquela ação tenha precedido tal minuto em seis meses, quando o presidente visitou uma das locações possíveis, conversou com o engenheiro responsável e se convenceu da decisão?

Neste caso, comprometimento teria que ser rastreado até as origens mentais e cognitivas do tomador de decisão, o que seria bastante complicado. Se considerarmos então uma decisão tomada em um cenário organizacional mais complexo, quando o comprometimento deve ser coletivo, o caráter difuso do ponto de decisão fica ainda mais evidente.

Tal exemplo chama atenção para outro ponto importante para o entendimento do fazer estratégico: o conceito de decisão muitas vezes tende a reforçar uma imagem mecanicista e pouco diferenciada de um conjunto determinado de tomadores de decisão. Tal conceito, como

tradicionalmente utilizado, tira atenção do fato de que muitas vezes o processo de tomada de decisão possui um alto caráter político e acontece de forma difusa na organização.

Além disso, como afirmam Mintzberg e Waters (1990), um foco no ponto de decisão pode mascarar a maneira com que os comprometimentos são modificados ao longo do tempo através de processos complexos dentro e fora das organizações. Muitas vezes o padrão de ações e decisões tomadas subverte o comprometimento inicial. O ponto dos autores se relaciona com a dicotomia entre estratégia deliberada e estratégia emergente. Para os autores, a ligação entre ação e pontos delimitados de decisão tende também a reforçar a perspectiva de que a estratégia deliberada é sempre a realizada – o que não se comprova na prática.

Langley et alli. (1995) propõem uma saída para este dilema. Para os autores, o conceito de decisão remete a questões definidas dentro da organização, e como estas questões são resolvidas:

“Nas discussões anteriores deste trabalho, fica claro que os pontos de decisão são dificilmente identificados na prática e que uma tentativa de fazê-lo distorceria a percepção de como as ações realmente ocorrem em organizações reais (...). Portanto, propomos que o foco de análise se mova para além de processos decisórios e se concentre em fluxos de questões organizacionais – um conceito que acreditamos melhor capturar o problema em questão.”³⁵

Pettigrew (1990) desenvolve um argumento parecido, quando advoga em defesa do foco em correntes de decisão ao invés de marcos pontuais. Para o autor, a representação de correntes de decisão se assemelha a um filme, em contraposição a característica estática e ilusória da representação do ponto de decisão, que se assemelha a uma foto. Para ele, *“a linguagem da tomada de decisão pode ser mais poderosa quando esta é entendida como um processo contínuo que acontece no âmbito um contexto definido³⁶”*.

É interessante notar que o argumento dos atores está intimamente ligado com a definição de estratégia como um padrão em uma corrente de decisões/ações, que são tomadas/executadas de forma difusa ao longo do tempo pelas organizações.

³⁵ Langley, A.; Mintzberg, H.; Pitcher, P.; Posada, E.; Saint-Macary, J. (1995), pág. 270. Tradução do autor.

³⁶ Pettigrew, A.(1990), pág 8. Tradução do autor.

2.1.3 – A natureza e o processo decisório são altamente dependentes do contexto organizacional e influenciada pelo balanço de poder e influência na organização

Tal argumento nos leva a uma terceira característica importante das decisões - a maneira com que estas são tomadas é altamente dependente do contexto organizacional. Este argumento enfatiza a importância do contexto organizacional no qual as decisões são tomadas, salientando que muitas vezes tal contexto pode influenciar o resultado das decisões fortemente. Posto de outra maneira, as decisões não são independentes das pessoas ou organizações que as tomam, e seu resultado guarda uma intrínseca relação com o contexto interno da empresa, em especial com as relações de poder e influência dentro desta.

Por trás destas afirmações existe o pressuposto de que a firma (ou uma empresa) pode ser entendida como uma série de coalizões. Nesta visão, uma organização pode ser entendida como um agrupamento de indivíduos que possuem interesses e objetivos distintos, mas que se juntam pois entendem que este coletivo pode conduzi-los a uma satisfação de parte destes objetivos pessoais.

Embora se espere que muitas vezes estes objetivos sejam coincidentes – como a saúde financeira da firma e o atendimento das metas de negócio - muitas vezes tais objetivos se mostram concorrentes entre si. Como exemplificam Eisenhardt e Zbaraki (1992), algumas pessoas em um negócio podem ser a favor de uma estratégia de crescimento agressivo enquanto outras podem preferir a busca pela estabilidade do lucro ou pela conservação da base de clientes. Como os próprios autores complementam, estes conflitos de interesses emergem de diferentes apostas em relação ao formato do futuro; diferentes influências de poder relacionadas a posição hierárquica que cada pessoa ocupa na organização; e a contribuição desejada da trajetória da organização para a trajetória pessoal de cada um.

Uma das conseqüências interessantes deste ponto de vista é que o ambiente organizacional não é mais visto como estático e sim como um ambiente político, onde um conjunto de interesses distintos interage para formar uma situação de equilíbrio dinâmico, para a satisfação de diversos interesses antagônicos.

Esta visão concebe a organização como uma entidade altamente política e social, aonde as decisões são tomadas considerando uma multiplicidade de critérios não necessariamente

racionais, mas para manter a viabilidade da própria organização em meio a interesses muitas vezes conflitantes de seus indivíduos. Isto leva a percepção de que toda organização opera em um estado definido por Cyert & March (1963) como o de quase resolução de conflitos (*quasi resolution of conflict*). Na visão dos autores é esta tensão entre seus membros que torna a organização uma entidade viva e dinâmica; e a multiplicidade de objetivos pessoais é positiva para o desenvolvimento da organização.

Uma outra característica do processo de decisão é que uma vez que os diferentes tomadores de decisão possuem objetivos pessoais diferentes e se organizam em coalizões para influenciar o resultado da decisão, a preferência dos mais poderosos tende a triunfar, independente do resultado que mais beneficiaria a organização como um todo. Muitas vezes, tais pessoas usam de ferramentas políticas para obter o que querem. Pettigrew (1973) cita diversas destas ferramentas: a já mencionada formação de coalizões, formação de lobby, cooptação de outras pessoas dentro da organização, controle de agendas de interesse e controle e manipulação dos canais críticos de informação.

Simon (1997) também chama atenção para os mecanismos que permitem determinadas partes da organização influenciar a tomada de decisão. Para o autor tais influências podem ser de duas categorias: (i) estabelecer nos empregados operacionais atitudes, hábitos e um estado mental que os levem a atingir determinadas decisões, ou (ii) impor ao empregado operacional decisões que foram tomadas em outras áreas da organização. O autor cita como mecanismos efetivos de influência: autoridade, a lealdade entre membros da organização, a orientação geral da utilização do critério de eficiência na tomada de decisão, aconselhamentos (informais ou formais – por parte de políticas, manuais, etc) e treinamentos organizacionais.

Desta maneira, entender o processo de decisão como um processo político dentro da organização parece ser essencial para que se entenda a natureza das decisões estratégicas. Pettigrew (1990) conclui:

“O conceito de tomada de decisão é mais atraente quando este pode incluir o palco principal das decisões visíveis, e o pano de fundos das influências organizacionais não diretamente ligadas à tomada de decisão. Tal pano de fundo é bastante difícil de estudar, porém idéias como a mobilização de influência sobre a tomada de decisão evidenciam características

*do conteúdo e do contexto das decisões que podem conformar de forma crucial o processo decisório.*³⁷”

2.1.4 – A tomada de decisão é um ato apenas parcialmente racional

Tal raciocínio nos leva a uma quarta característica da tomada de decisão organizacional, observada por March e Simon (1958), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982) e March (1994) e Simon (1997): a de que o processo de tomada de decisão é apenas parcialmente racional. Tal característica ganhou o nome de racionalidade limitada ou *bounded rationality*.

A necessidade de tal conceito surge de um descontentamento com o tratamento do processo decisório pelas teorias econômicas vigentes – em especial na teoria neoclássica. Em tais teorias, existe um pressuposto de que os tomadores de decisão são totalmente racionais e agem de acordo com uma função objetivo definida, buscando otimizá-la. Como argumentam Nelson e Winter (1982), na exposição geral destas teorias, tal pressuposto pode ser justificado pela observação realista de que as pessoas possuem objetivos, e os perseguem com um certo grau de consistência, habilidade e deliberação. Embora a teoria econômica muitas vezes reconheça a assimetria de informação presente entre os diversos atores envolvidos na tomada de decisão, o pressuposto da racionalidade não é quebrado.

Para os autores, a teoria neoclássica trata o aumento da complexidade nos problemas enfrentados pelos tomadores de decisão e o aumento de incerteza em relação as variáveis pertinentes com um acréscimo nas características de antecipação e racionalidade destes tomadores. Nelson e Winter (1982) prosseguem nesta linha:

*“Nunca tal ator teórico se encontra confuso em relação à situação em questão ou distraído por preocupações banais; este nunca se encontra preso a uma visão sistemicamente errada do problema, nunca um erro simples é cometido. É um pilar central da teoria econômica ortodoxa que existe apenas uma única maneira de se proceder – o reconhecimento de uma maior complexidade no problema obriga os teóricos a imputar uma maior racionalidade aos atores.”*³⁸

³⁷ Op. Cit, pág 8. Tradução do autor.

³⁸ Nelson & Winter (1982), pág 8. Tradução do autor.

Uma vez que a teoria econômica não parecia produzir um retrato realista da tomada de decisão, estudiosos como Herbert Simon, Richard Cyert e James March criaram o conceito de racionalidade limitada ou *bounded rationality*. Para os autores, deve-se reconhecer que a racionalidade do tomador de decisão é limitada: problemas de decisão na vida real são muito complexos para serem completamente compreendidos e, portanto, os tomadores de decisão (e as firmas) não podem exibir um comportamento de maximização perante o conjunto de todas as alternativas possíveis. Os autores argumentam que regras, procedimentos e heurísticas relativamente simples são utilizados para guiar as decisões e ações de uma organização. Além disso, por causa do conceito de racionalidade limitada e dos limites cognitivos do tomador de decisão, tais regras não podem ser muito complicadas e não podem ser consideradas “ótimas”, mas apenas suficientes. Isto ocorre porque as heurísticas utilizadas para lidar com as questões relevantes representam grandes simplificações, possibilitando que o tomador de decisão consiga lidar com sua complexidade inerente.

Cyert e March (1963) resumem a contribuição do conceito de racionalidade limitada e da teoria comportamental da firma:

“A idéia de racionalidade limitada reflete a observação de que os atores racionais são significativamente constrangidos pelas limitações de informação e cálculo. Por causa destas limitações, cálculos rápidos e explícitos de otimização são muito custosos ou impossíveis. Nas teorias neoclássicas da firma, as organizações identificam, escolhem e implementam alternativas ótimas. Na teoria comportamental, as organizações simplificam as decisões de várias maneiras. Elas traçam metas e procuram por alternativas que satisfaçam tais metas, ao invés de tentar achar a melhor solução imaginável. Elas alocam atenção através do monitoramento de desempenho em relação a estas metas. Elas se aproximam destas metas e objetivos de maneira seqüencial, e não simultânea. Elas seguem regras de mão e procedimentos padronizados de atuação.”³⁹

Uma outra constatação importante do entendimento da organização como um conjunto de coalizões é o de que os interesses de cada coalizão não são satisfeitos simultaneamente. Pelo fato de uma organização lidar em um ambiente extremamente complexo e dinâmico; sua maneira de lidar com os problemas possui um caráter seqüencial. Nem todas as demandas de todas as

³⁹ Cyert & March (1973), pág 215. Tradução do autor.

coalizões recebem atenção ao mesmo tempo. Por exemplo; a área de saúde e segurança de uma determinada empresa pode insistir em reuniões de planejamento que precisa de orçamento para desenvolver campanhas de conscientização dos trabalhadores para o uso de equipamentos de proteção individuais. Porém, esta demanda pode só ser atendida após algum acidente mais grave ocorrer. O foco de atenção da organização muda de acordo com as experiências que ela vivencia, e o mesmo acontece com o atendimento dos interesses das diversas coalizões.

Qualquer que seja a experiência vivenciada; ela muda o foco de atenção da organização. Em alguns casos, uma experiência adversa sugere a área que necessita de maior atenção. Em outros, uma solução para um problema estimulam a atenção para um objetivo particular. Muitas vezes a mudança de posicionamento de um competidor ou a mudança da natureza de uma demanda faz com que o balanço de poder e de satisfação mude entre as coalizões de uma organização.

Desta forma pode-se dizer que a tomada de decisão no ambiente da firma não é estritamente racional, mas sim apenas parcialmente racional. Esta característica se deve ao ambiente político que são as organizações, a incertezas relativas às variáveis em questão, aos interesses de diversos grupos e a assimetrias de informação existentes na firma. Isso faz com que as questões de importância para a organização recebam atenção de maneira seqüencial, e esta seqüência também é definida por variáveis não estritamente racionais.

2.1.5 – A tomada de decisão possui diversos níveis interconectados de análise

Um quinto ponto importante relativo às características da tomada de decisão em um contexto organizacional é que esta acontece inserida em diversos níveis interconectados de análise. Tal fato já havia sido mencionado no item 2.1.2, quando se concluiu que as decisões não podem ser entendidas de forma pontual, mas sim de maneira interconectada, como em uma corrente de decisões ou questões organizacionais.

Tal característica remete a discussão principal deste item: a de que as interações ou conexões entre decisões são essenciais para que se entenda como as organizações se comportam ao longo do tempo em relação as decisões.

Langley et alli (1995) identificam três tipos básicos de interconexões entre decisões: ligações seqüenciais (*sequential linkages*), ligações laterais (*lateral linkages*) e ligações de predecessão (*precurive linkages*).

As ligações seqüenciais são as interconexões relacionadas ao fato de que muitas vezes uma questão é considerada ao longo do tempo por diversas pessoas diferentes. Ligações laterais são as interconexões relacionadas ao fato de que muitas vezes decisões sobre determinadas questões organizacionais são afetadas por outras decisões que estão em curso, relativas a outras questões, mas que possuem ligação de conteúdo entre si. Por fim, ligações de predecessão são aquelas que desenvolvem interconexões ao longo do tempo e entre questões diferentes, ou seja, que impactam nas decisões subseqüentes e em decisões de temas relacionados.

O conjunto de interconexões apontado pelos autores pode ser ilustrado na figura abaixo:

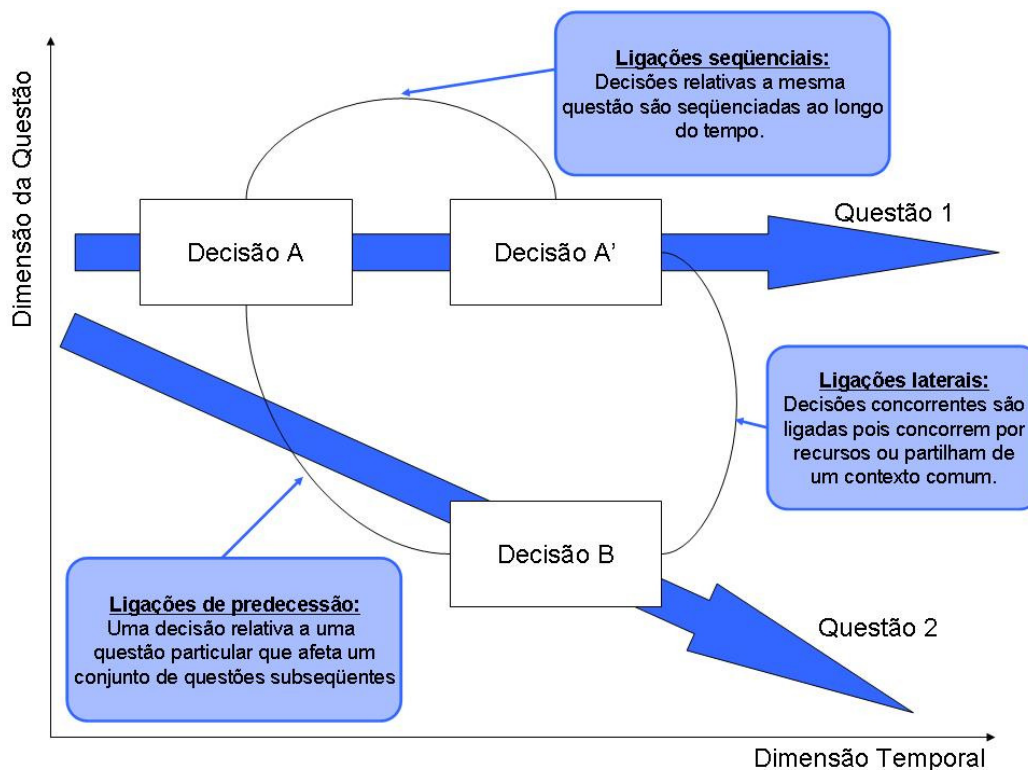


Figura 3 - Interconexões entre decisões

Fonte: Adaptado de Langley et alli. (1995)

2.1.6 – As decisões possuem uma trajetória evolucionária de convergência;

A sexta característica das decisões – de que elas possuem uma trajetória evolucionária de convergência - é altamente relacionada com as ligações identificadas no item anterior e com a segunda característica – de que pontos de decisão são ilusórios. No item 2.1.2 foi argumentado que o foco em um ponto particular de decisão é uma tendência de análise da literatura de gestão, que tende a focar em organizações tomadas como mecanicistas e burocráticas, aonde o comprometimento tende a preceder a ação. Porém, como visto, quase nunca as decisões ocorrem desta maneira.

De acordo com Langley et alli (1995), uma característica muito freqüente das decisões em um ambiente organizacional é a de que ao invés de a decisão se manifestar em um ponto definido no tempo, ela segue “*uma trajetória gradual de convergência para a imagem de alguma ação final⁴⁰*”. Esta característica das decisões as encaixa em um processo evolucionário aonde a história do processo decisório é um elemento importante de explicação do resultado da decisão. Além disso, essa característica nos permite enxergar a decisão não como uma série de passos seqüenciais e sim como uma forma de convergência gradual para uma solução, como na figura abaixo:

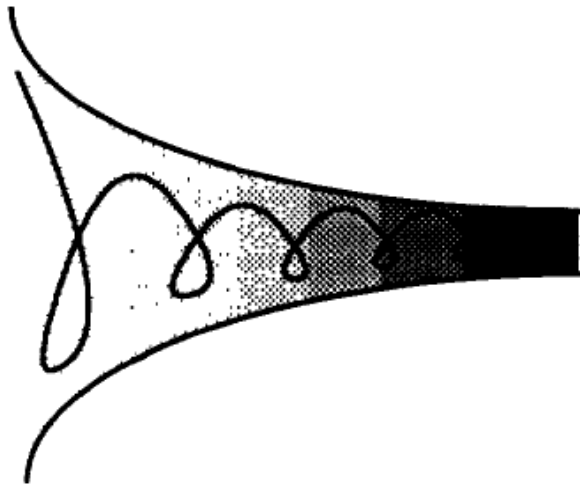


Figura 4 – Convergência na tomada de decisão

Fonte – Langley et. alli. (1995)

⁴⁰ Op. Cit. Pág 266. Tradução do autor.

Pettigrew (1990) também atenta para este ponto salientando que as decisões muitas vezes fazem parte de um contexto de mudança organizacional e que para que se entenda o resultado de tais decisões é necessário que se observe a trajetória evolucionária da própria organização ao longo do tempo.

Desta forma, pode-se concluir que as decisões em uma firma possuem uma trajetória evolucionária de convergência, ou seja, elas ocorrem como em uma corrente que move a empresa para um determinado ponto de convergência.

2.1.7 – O papel do *insight* na tomada de decisão

Por fim, a sétima característica da tomada de decisão dá conta do papel do *insight* na tomada de decisão organizacional. Tal característica vem de uma concepção mais rica do papel do ser humano no processo de decisão. Langley et alli. (1995) propõem a abertura do papel do ser humano no processo de tomada de decisão observando sua atuação como criador, como ator e como intérprete.

O papel do ser humano como criador é proposto para enfatizar o lado ativo da tomada de decisão, no sentido em que muitas vezes a solução é concebida pelo tomador de decisão. Neste sentido, não se pode desprezar o fato de que os mecanismos cognitivos do ser humano ainda não foram totalmente entendidos, e que a racionalidade é apenas um dos fatores (como foi visto no item 2.1.4). Além disso, intuição e capacidade de julgamento pessoal, além de caráter e experiência, parecem ter um papel importante no processo de decisão. Há uma necessidade de se reconhecer o que Langley et alli (1995) chamam de *insightfull man*, que “*ouve as vozes que emanam de seu próprio subconsciente, ou de uma forma mais bem expressa, que busca imagens dentro de sua própria imaginação.*”⁴¹

O papel do ser humano como ator é proposto para enfatizar o papel da inspiração, que pode elevar a tomada de decisão a um padrão de qualidade maior que o da média. O argumento dos autores é que muitos momentos de inspiração ou *insights* poderosos ajudaram a configurar o

⁴¹ Op. Cit. Pág 268. Tradução do autor.

mundo em que vivemos e portanto, “*uma teoria da decisão estratégica não poderia ser construída sem levar em conta tais insights*”⁴²”.

Por fim, os autores propõem a análise do papel do ser humano como intérprete da realidade. O ponto dos autores é que o ser humano pode interpretar, através de suas memórias, experiência e treinamento, o impacto cumulativo do mundo a sua volta. O tomador de decisão é, em essência, “*um repositório de histórias organizacionais, agindo como uma mídia que liga as decisões ao longo do tempo. As pessoas, relembram, justificam e antecipam decisões, juntando desta maneira o presente, o passado e o futuro.*”⁴³” As organizações conferem significado ao trabalho individual de cada pessoa, mas este significado é interpretado pelas ferramentas cognitivas de cada um.

Desta maneira, uma característica importante da tomada de decisão é o papel dos *insights*, ou dos grandes saltos de pensamento propiciado pelas estruturas cognitivas do tomador de decisão e da sua capacidade de interpretar o mundo a sua volta. Tal característica é representada na figura abaixo.

⁴² Op. Cit. Pág 268. Tradução do autor

⁴³ Op. Cit. Pág 269. Tradução do autor

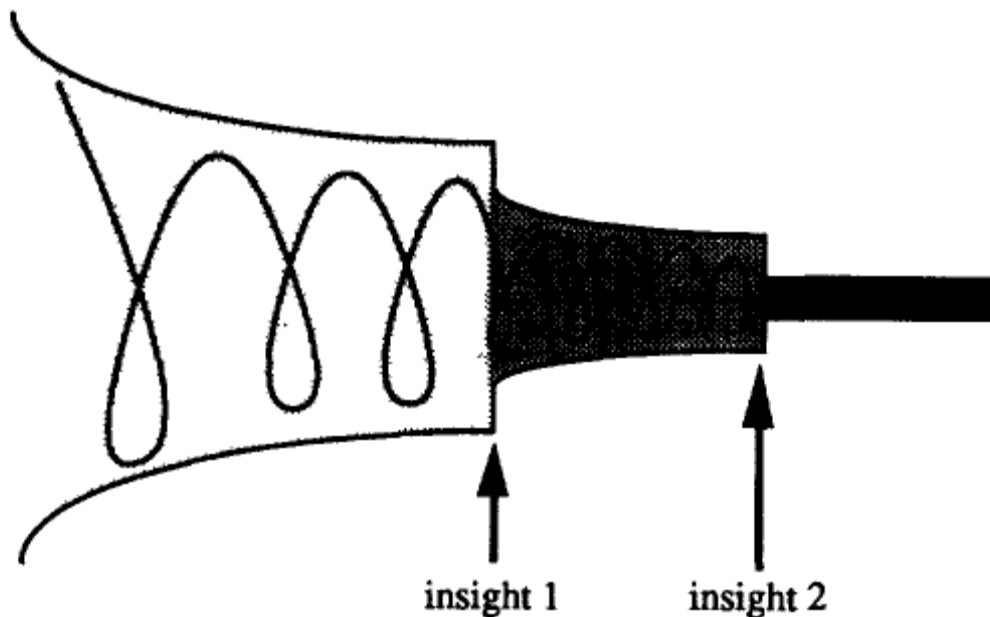


Figura 5 - O papel do *insight* na tomada de decisão

Fonte: Langlely et alli. (1995)

Desta forma, podemos concluir que o papel da inspiração ou do insight no processo decisório é grande, acelerando-o através do entendimento ou visão súbita de parte do caminho em direção a solução. Esta característica é altamente dependente da personalidade do tomador de decisão e de seu ambiente de trabalho. Entretanto é uma característica essencial para a compreensão da tomada de decisão no ambiente organizacional.

Uma vez discutidos algumas características relevantes do processo decisório, podemos agora iniciar a discussão dos processos de tomada de decisão existentes dentro de uma organização.

2.2 – O processo de tomada de decisão organizacional

Após a discussão de algumas características das decisões tomadas em um cenário de negócios, serão apresentados alguns modelos de processos de tomada de decisão, que permitirão um entendimento mais completo de como uma decisão se processa dentro de uma organização.

Tal entendimento é central para a discussão de como uma decisão estratégica acontece em uma organização.

A literatura relacionada a processos decisórios é vasta, e foi analisada em detalhe em Langley et alli (1995). Os autores posicionam a literatura de processos decisórios ao longo de um *continuum* entre processos decisórios racionais e extremamente sequenciais e modelos decisórios anárquicos.

Na linha da categorização apresentada por estes autores, separaremos os processos decisórios em 3 grupos: modelos de decisão seqüenciais, modelos decisórios anárquicos e modelos decisórios interativos. Os três grupos são apresentados em detalhe abaixo.

2.2.1 – Modelos decisórios sequenciais

O estudo de modelos decisórios sequenciais, segundo Langley et alli (1995) tem sua origem na literatura de gestão empresarial em Simon (1960). Nesta obra o autor enfatiza a tomada de decisão de forma estruturada e em estágios sequenciais definidos, apresentando um modelo de três fases decisórias: inteligência – projeto / design - escolha. Para o autor, na fase de inteligência, diversas mensagens confusas oriundas do ambiente são codificadas pelos tomadores de decisão e reduzidas ao diagnóstico de um problema, através do esforço cognitivo destes tomadores de decisão. A concepção e formalização deste problema direcionam a fase de projeto, aonde um conjunto de soluções alternativas é concebido para encaminhar o problema formulado no estágio anterior. A fase de escolha se materializa em um esforço analítico-cognitivo para a redução destas alternativas a apenas uma, que é a escolhida para implantação na organização. A estrutura deste modelo pode ser visualizada esquematicamente como abaixo:

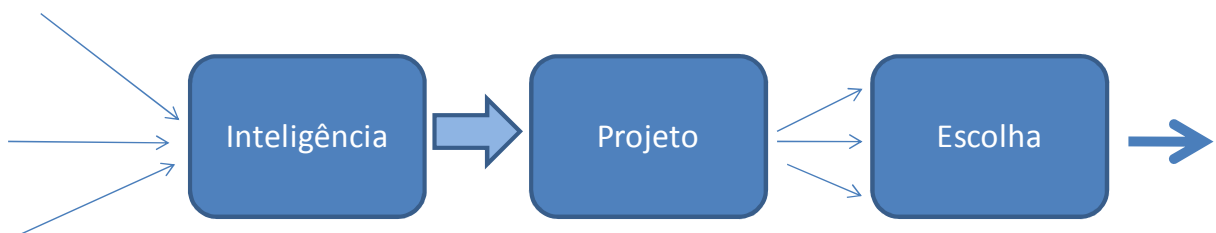


Figura 6 – Modelo Sequencial de decisão proposto por Simon (1960)

Fonte: Langley et alli. (1995)

É importante notar que, para o autor, o processo progride de maneira ininterrupta e essencialmente seqüencial, com uma total compartimentalização das fases do processo de decisão, a despeito do entendimento de Simon (1960) de que a tomada de decisão é um processo regido pela racionalidade limitada de seus participantes. Para Langley et alli (1995), subjacente a este modelo está a visão de Simon (1960) de uma organização como uma máquina bem estruturada, com mecanismos claros para tomada de decisão.

Outros autores mais recentes, como Beach e Connolly (1999), desenvolveram modelos inspirados na teoria de Simon (1960). Estes autores reconhecem que para que os gestores possam compreender melhor os problemas que enfrentam na gestão de uma empresa, é necessária uma maneira sistemática de estruturar seu pensamento. Os autores utilizam uma estrutura muito semelhante à de Simon (1960) que começa com o diagnóstico da questão a ser decidida, passa a uma seleção de uma ação que resolverá o problema e termina com a implementação da ação escolhida até que o problema seja resolvido.

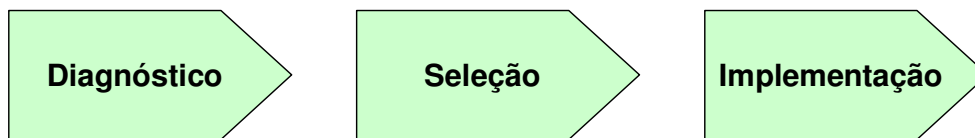


Figura 7 - Modelo linear de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Beach e Connolly (1999)

Diagnóstico – Para os autores, a necessidade de decisão acontece quando eventos anômalos ou inesperados ocorrem. Muitas vezes esses eventos têm sua origem em mudanças internas a organização e outras vezes estes têm sua origem em mudanças externas, mas estes também podem se originar da compreensão que uma decisão tomada anteriormente estava errada e sua implementação não está produzindo os resultados desejados.

Para entender os eventos anômalos, o tomador de decisão precisa colocar os eventos ante um contexto definido, de forma a dotá-los de sentido, realizando assim o seu enquadramento (*framing*). Tal movimento permite que o tomador de decisão se utilize de experiências passadas para decidir qual é a melhor ação a ser tomada na situação particular com a qual se depara. Se esta situação for muito similar com alguma situação com a qual o tomador já se deparou

previamente, este poderá usar sua experiência para lidar com os eventos. Por outro lado se a situação se mostrar substancialmente diferente da demais já vividas, o tomador poderá ao menos ter um ponto de partida para tentar formular um plano de ação que lide com suas características particulares.

Em ambas as opções, o tomador de decisão não deve confiar demasiadamente na experiência do passado para decidir o que fazer, devendo em conta as características únicas e particulares dos eventos com os quais este se depara. Normalmente a experiência passada provê apenas uma estratégia inicial de como abordar o problema, e não a solução em si. A própria definição de decisão está atrelada a este pressuposto, uma vez que, na situação em que uma pessoa pode replicar exatamente um tratamento passado para um problema atual, este movimento pode se entendido como uma resposta condicionada e não como uma decisão. Porém, a resposta condicionada quase nunca é uma maneira efetiva de se lidar com problemas complexos e situações únicas, como é o caso de muitas das decisões com que o tomador de decisões estratégicas se depara. Desta maneira, na maioria das vezes será necessário que o tomador de decisão diagnostique a situação que se apresenta através da avaliação das condições das variáveis relevantes ao fenômeno presente.

Seleção da Ação - Está implícita no parágrafo acima a idéia de que o tomador de decisão conhece as variáveis pertinentes ao fenômeno que se apresenta, e que este possui um conjunto finito e conhecido de ações para a tomada de decisão. Porém, isso não é sempre verdade. Muitas vezes o tomador de decisão não tem uma idéia clara de quais seriam as ações relevantes para o problema, e acaba por tomar decisões de maneira seqüenciada e não estanque, ajustando suas recomendações de acordo com a eficiência e os resultados de suas ações prévias. O movimento de enquadramento da decisão contra um quadro de referência conhecido ou experiência passada ameniza o problema, mas não o soluciona. O fato é que tal sentimento de ajuste contínuo da tomada de decisão é muito difícil de descrever em uma teoria. Portanto, para fins ilustrativos, os autores consideram a decisão tomada em um único ponto no tempo.

Implementação - Depois que um plano de ação é escolhido, ele precisa ser implementado, isto é, ele precisa ser usado para guiar o comportamento do tomador de decisão. Além disso, o tomador

de decisão deve monitorar seu progresso para a resolução da anomalia, pois afinal este é o principal objetivo da decisão: tratar o evento anômalo.

É interessante notar que, na visão dos autores, o processo decisório não se conclui até que a ação de implementação seja realizada. Tal atitude ilustra a alta conexão existente entre tomada de decisão e ação, já comentada na seção 2.1.1 deste trabalho. É interessante notar também que este modelo parece se aplicar à resolução de problemas bem estruturados. Nas palavras de Simon (1997):

*“A resolução de problemas como a compreendemos melhor se aplica a problemas bem estruturados. Problemas podem ser considerados bem estruturados quando os seus objetivos e metas relacionados à sua resolução podem ser facilmente identificados, e quando há um conjunto definido de geradores de suas potenciais soluções. Já problemas pouco estruturados não possuem tais características. Muitos dos problemas que encontramos no nosso dia a dia, se não a sua maioria, são pouco estruturados. Um arquiteto que projeta uma casa, um engenheiro que projeta uma ponte ou uma estação geradora de energia, um químico que busca uma molécula com uma determinada propriedade desejada e uma maneira de fabricá-la de forma barata, um gestor que precisa projetar uma fábrica para atender as características das suas demandas de mercado – todos estes são problemas pouco estruturados”.*⁴⁴

Desta maneira, pode-se concluir que, embora os modelos seqüenciais de tomada de decisão sejam interessantes para representar problemas estruturados, nem sempre eles representam o processo de tomada de decisão estratégica dentro da organização, que muitas vezes é desestruturado e observa variáveis não racionais. Nas seções seguintes serão apresentados outros modelos que visam lidar com estas outras variáveis.

2.2.2 – Modelos decisórios anárquicos

Os modelos decisórios anárquicos representam a outra ponta do *continuum* identificado por Langley et alli (1995), na medida em que são a antítese dos modelos seqüenciais e estruturados apresentados na seção 2.2.1. Tais modelos representam a tomada de decisão em organizações onde as decisões parecem emergir de maneira inconsistente, e de diversas fontes ao

⁴⁴ Simon, H. (1997), pág 128. Tradução do autor.

longo do tempo, sem qualquer estrutura ou seqüência. Uma possível representação gráfica deste tipo de decisão é mostrada abaixo:

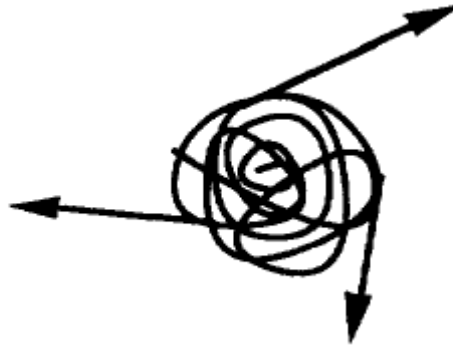


Figura 8 - Modelo anárquico de tomada de decisão

Fonte: Langley et alli. (1995)

Um exemplo de modelo que representa este tipo de tomada de decisão é o modelo da lata do lixo (*garbage can model of decision making*). Este modelo ocorre em organizações denominadas por Cohen, March & Olsen (1988) como anarquias organizadas, aonde as decisões possuem três propriedades particulares:

- a) As preferências em relação aos resultados das decisões são problemáticas, ou seja, diversos atores possuem preferências distintas, dificultando o atingimento de um consenso para tomada de decisão. Além disso, muitas vezes essas preferências não são claras a priori, e os tomadores de decisão tendem a clarificar seus objetivos ao longo da ação oriunda da decisão, e não a priori.
- b) Os meios pelos quais as decisões serão viabilizadas – processos e tecnologias – não são claros para todos os tomadores de decisão, causando uma assimetria na percepção de viabilidade e valor de cada alternativa.
- c) A participação no processo decisório é fluída, ou seja, os participantes variam a quantidade de tempo e esforço que empenham em cada decisão. Isso equivale a dizer que a audiência ou os participantes do processo decisório estão em constante mudança.

Mohr (1982) tangibiliza o modelo da lata do lixo, descrevendo sua ocorrência quando existem diversas decisões que precisam ser tomadas ao longo do tempo em um ambiente organizacional aonde diversos problemas existem. Neste cenário, os participantes se alternam entre decisões de acordo com a necessidade de energia que deve ser investida para a tomada de cada decisão e a proximidade que estes possuem de cada problema. Uma decisão só é tomada quando a pressão por ação se torna maior do que a necessidade de investimento de energia por cada participante.

Eisenhardt & Zbaracki (1992) ressaltam o fato de que este modelo representa a confluência acidental de quatro correntes diferentes:

- i) oportunidades de decisão ou ocasiões que exigem a tomada de decisão dentro da organização;
- ii) soluções ou respostas que precisam de problemas para justificar sua viabilização;
- iii) pessoas ou participantes com níveis diferentes de atenção a cada problema;
- iv) Problemas ou preocupações dentro e fora das organizações.

Desta maneira, “*decisões ocorrem em encontros estocásticos de soluções procurando problemas, problemas procurando soluções e tomadores de decisão procurando alguém para decidir*”⁴⁵. Desta maneira, o coração deste tipo de modelo é a premissa de que decisões são o resultado de uma confluência aleatória de pessoas, problemas, soluções e oportunidades de decisão.

Pode-se concluir também que, por estarem no outro extremo do continuum entre decisões estruturadas e desestruturadas, os modelos anárquicos de tomada de decisão também não representam as decisões tomadas dentro do ambiente empresarial em sua totalidade. O ambiente de uma firma é um ambiente aonde muitas vezes existe uma propensão a estruturação de ações e decisões, e que, portanto, tendem a produzir decisões com um maior grau de formalização em sua estrutura. Desta forma, serão apresentados na seção subsequente os modelos de decisão interativos, que representam um meio termo entre os dois extremos apresentados.

⁴⁵ Eisenhardt & Zbaracki (1992), pág 27. Tradução do autor.

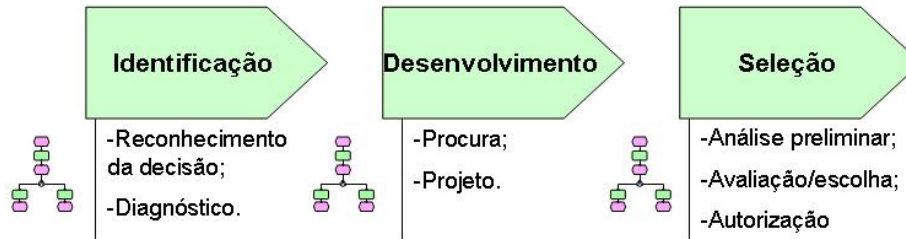
2.2.3 – Modelos decisórios interativos

Os modelos decisórios interativos representam um meio termo entre os dois pontos opostos do continuum da literatura de tomada de decisão, pois combinam elementos tanto da abordagem seqüencial quanto da abordagem anárquica da tomada de decisão gerencial. Tal conciliação é feita tomando a abordagem seqüencial e adicionando uma série de fatores dinâmicos (como política organizacional, interrupção e interação entre as fases) que incorporam o lado mais caótico e desestruturado dos modelos anárquicos.

Nesta abordagem, os tomadores de decisão começam com algo tangível – um problema ou decisão a ser tomada, ou uma oportunidade a ser explorada. Durante o processo de tomada de decisão os tomadores de decisão se esforçam por conduzir o processo de forma mais estruturada possível, enquanto eventos externos e seus próprios limites cognitivos interferem no processo.

Um exemplo de modelo interativo é encontrado em Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976). Neste trabalho, os autores analisam o processo decisório de 25 empresas ao longo de 5 anos de estudo. O resultado é um modelo interativo de decisão, onde três grandes fases (identificação, desenvolvimento e seleção) foram identificadas. Estas três grandes fases são descritas em termos de 7 rotinas centrais de decisão e três rotinas de apoio. Adicionadas a estas rotinas, são evidenciados 6 fatores dinâmicos que podem interferir na linearidade do processo.

Macro-fases e suas rotinas críticas:



Rotinas de suporte:



Fatores dinâmicos:



Figura 9 - Componentes do modelo iterativo de tomada de decisão

Fonte: O autor, inspirado em Mintzberg, Rasinghani & Théoret (1976)

Um pressuposto por trás do trabalho de Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976) é que há sentido em delinear fases distintas para o processo de decisão, mas não em postular uma simples relação seqüencial entre estas. Tal entendimento vem da observação de que os seres humanos são incapazes de compilar informações sobre um problema sem que ao mesmo tempo já desenvolvam *insights* e possíveis alternativas de solução. Além disso, o desenvolvimento destas alternativas normalmente já é acompanhado de algum pré-julgamento de valor sobre estas. Estas conclusões conferem a imposição de uma seqüência de fases em um processo decisório uma caráter arbitrário na visão dos autores – e por isto estes desenvolvem um modelo iterativo de tomada de decisão.

O modelo de Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976) pode ser visualizado abaixo:

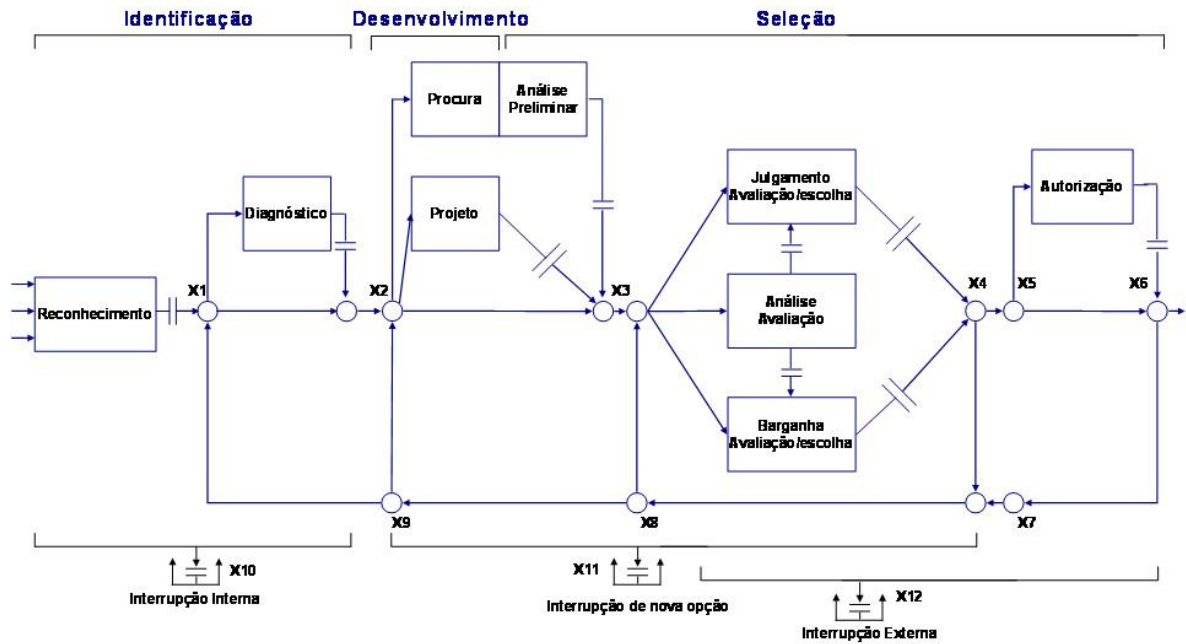


Figura 10 - Modelo iterativo de tomada de decisão

Fonte: Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976)

A primeira grande fase do processo decisório é a fase de identificação, que pode ser decomposta em duas rotinas centrais: a rotina de reconhecimento da decisão (*decision recognition*) e a rotina de diagnóstico (*diagnosis*).

Na rotina de reconhecimento de decisão, o problema, oportunidade ou crise são reconhecidas pelo tomador de decisão, e a necessidade de uma tomada de decisão fica clara. Tal rotina é importante, pois muitas vezes – em particular no caso de decisões estratégicas – problemas e oportunidades se apresentam sobre a forma de dados desestruturados e ambíguos ao tomador de decisão. Já a rotina de diagnóstico, o tomador de decisão procura compreender o estímulo que lhe foi dado e a identificar quais decisões são necessárias.

A segunda grande fase do processo de tomada de decisão proposto pelos autores é a fase de desenvolvimento. Esta fase compreende o conjunto de atividades que levam ao desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. A fase de desenvolvimento pode ser descrita em termo de duas rotinas centrais – procura (*search*) e projeto (*design*). A rotina de procura da vazão a busca por soluções já concebidas dentro e fora da organização, e a rotina de projeto da origem a produção de soluções customizadas – seja a construção de uma solução única ou a customização de uma solução padrão.

Para os autores, existem 4 tipos de rotinas de busca: buscas na memória da organização, buscas passivas, buscas indiretas ou buscas ativas. As buscas na memória da organização compreendem a pesquisa de soluções prontas existentes nas fontes de informações disponíveis na organização – processos, pessoas ou bases de dados. As buscas passivas são os casos aonde os tomadores de decisão simplesmente esperam soluções aparecerem. As buscas indiretas se caracterizam pelos casos onde o ponto central é o envolvimento de diversos *stakeholders* no processo de busca. Um exemplo disto é informar fornecedores e clientes de que a firma possui uma determinada necessidade e esperar que alguma solução venha destas fontes. Por fim, há a busca ativa, aonde a organização busca ativamente através das suas próprias fronteiras por soluções para seus problemas.

Já a rotina de projeto pode ser dividida em 2 grupos: o projeto completo de uma solução totalmente customizada para a organização, aonde nenhum modelo é trazido como referência, ou a customização de uma solução a partir de uma alternativa genérica já existente.

A terceira grande fase do processo de tomada de decisão proposto pelos autores é a fase de seleção. Tal fase pode ser descrita para os autores em termos de três rotinas centrais: análise preliminar (*screen*), avaliação/escolha (*evaluation/choice*) e autorização (*authorization*).

A rotina de análise preliminar é muito utilizada quando a rotina de busca gera muitas alternativas prontas, e é necessária a eliminação prévia de algumas delas para que outras possam ser consideradas mais em detalhe. Esta rotina se caracteriza portanto como uma rotina mais superficial, que cumpre o propósito de eliminar o que definitivamente não é adequado para a organização, e não de determinar qual solução é a melhor. O principal papel desta rotina é a redução de alternativas para a tomada de decisão em um ambiente aonde o tempo dos tomadores de decisão é muito valioso para a empresa.

Já a rotina de avaliação/escolha é onde a tomada de decisão efetivamente ocorre, em especial para o caso aonde soluções prontas foram buscadas. No caso onde as soluções foram desenvolvidas internamente, esta rotina cumpre um propósito distinto, mais relacionado à parametrização de detalhes específicos. Para os autores, esta rotina pode assumir três formas distintas: julgamento, barganha e análise. Na forma de julgamento, um indivíduo toma a decisão de forma individual e em sua própria mente, através de processos que não são totalmente evidentes. Já no caso da barganha, a decisão é tomada por um grupo de tomadores de decisão com objetivos e interesses distintos, e a escolha é feita através de um processo de convergência dos julgamentos individuais. Por fim, no caso da análise, uma avaliação factual é feita de maneira burocrática e a decisão é tomada de forma individual (julgamento) ou coletiva (barganha).

Por fim, a rotina de autorização ocorre quando o indivíduo responsável pela tomada de decisão não possui a autoridade de comprometer a organização com a trajetória necessária. Desta maneira, a rotina de autorização ocorre para que a decisão seja aprovada pelos níveis hierárquicos competentes dentro da organização.

Além destas três grandes fases e das sete rotinas críticas, os autores identificam também três rotinas de suporte, que ocorrem de maneira independente e apoiando estas três grandes fases. Estas rotinas de suporte são as rotinas de controle de decisão (*decision control routines*), as rotinas de comunicação (*communication routines*) e as rotinas políticas (*political routines*).

A rotina de controle de decisão guia o processo decisório em si, ou seja, são rotinas onde o tomador de decisão planeja o processo decisório e aloca os recursos organizacionais que julga serem necessários para a tomada de decisão. Esta rotina representa uma espécie de “meta-rotina de decisão”, aonde o tomador de decisão decide sobre como o processo decisório será conduzido na organização. Esta rotina também ocorre durante o processo, monitorando seu andamento contra o planejado e possibilitando ajustes nos mecanismos de controle. Esta rotina pode ser dividida em duas – o planejamento do processo decisório (*decision planning*) e o ajuste do processo (*decision switching*).

A rotina de comunicação é a responsável por prover inputs e outputs de informação necessários para o processo decisório. Esta rotina pode assumir três formas: exploração (*exploration*), aonde informações relevantes ao processo decisório são buscadas em caráter geral; investigação (*investigation*) aonde informações específicas são prospectadas; e disseminação

(*dissemination*), aonde as informações relacionadas ao processo de decisão são comunicadas a todas as partes envolvidas.

A terceira rotina de suporte identificada pelos autores é a rotina política, utilizada pelo tomador de decisão para navegar por um ambiente de interesses conflitantes e assimetrias de poder dentro da organização. Esta rotina pode assumir três formas básicas: barganha (*bargaining*); persuasão (*persuasion*); e cooptação (*cooptation*). A rotina de barganha ocorre na articulação de um indivíduo em um grupo de pessoas com influência de decisão para que uma determinada alternativa seja escolhida. Já a persuasão e cooptação se caracterizam pela utilização de mecanismos de autoridade e poder para que uma determinada escolha seja aceita, A cooptação é a manifestação mais extrema deste tipo de rotina.

Além das rotinas principais e de suporte, o modelo proposto por Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976) também possui um conjunto de fatores dinâmicos. Estes são introduzidos para contemplar a idéia de que o processo de tomada de decisão não é puramente seqüencial e estanque em suas fases, e sim dinâmico e sujeito a interferências, *loops de feedback*, interrupções abruptas e outros fatores. Para os autores, a não linearidade do processo é particularmente importante para as decisões estratégicas, uma vez que estas lidam como balanço delicado de poder, influência e interesses dentro da organização.

Para os autores, são seis as classes de fatores dinâmicos, como apresentados abaixo:

- a) Interrupções (*interruptions*): este fator dinâmico está ligado ao surgimento de eventos que causam a interrupção e/ou mudança de ritmo ou direção do processo de tomada de decisão. Alguns tipos de manifestações relacionadas a este fator são :impasses políticos internos à firma, mudanças no cenário externo (concorrência, legislação, demanda, etc.) e surgimento de novas oportunidades que competem pelos mesmos recursos.
- b) Atrasos e acelerações de cronograma (*scheduling delays and speedups*): este fator dinâmico está ligado ao fato de que diversas atividades e processos decisórios competem pela atenção dos gestores e portanto, estes tendem a quebrar decisões complexas em passos mais simples, de modo a poder melhor alocar sua atenção em cada momento. A alocação de atenção está sujeita à criticidade da decisão e atrasos ou avanços de cronograma que podem ser introduzidos voluntariamente pelos gestores de modo a alocar a atenção gerencial para as decisões mais críticas naquele momento. Este fator dinâmico é

utilizado pelos gestores como um artifício de sequenciamento em um cenário de múltiplas decisões.

- c) Atrasos e acelerações de *timing* (*timing delays and speedups*): este fator dinâmico lida com a idéia de que os gestores podem propositalmente atrasar ou acelerar um conjunto de decisões para tirarem vantagem de um conjunto circunstancial de eventos, esperar um maior apoio organizacional, sincronizar as ações com outras que já estão sendo conduzidas ou mitigar a incerteza em relação aos resultados das ações.
- d) atrasos de *feedback* (*feedback delays*): este fator dinâmico está ligado a atrasos relacionados a espera por reavaliações de estágios prévios no processo de tomada de decisão, em função de uma nova variável, descoberta mais a frente no processo decisório.
- e) Ciclos de compreensão (*comprehension cycles*): este fator dinâmico está ligado a atrasos oriundos de retrabalhos em fases anteriores, que acontecem para que os tomadores de decisão consigam obter uma melhor compreensão da questão complexa que se apresenta.
- f) Ciclos de falha (*failure recycles*): este fator dinâmico se refere à interrupções definitivas no processo devido a não obtenção de soluções viáveis que satisfaçam o tomador de decisão. Desta maneira o processo é interrompido até que se ache uma decisão que satisfaça todos os critérios dos tomadores de decisão.

Na figura 7, do processo decisório adaptada de Mintzberg, Rasinghani & Théorêt (1976), a possível ação dos fatores dinâmicos é representada por duas barras verticais ou horizontais, que simbolizam uma possível interrupção (ou aceleração, nos casos menos comuns) do processo.

Desta forma, pode-se concluir que o modelo que melhor representa a forma em que as decisões são tomadas dentro da firma é o modelo interativo, que organiza de forma conjunta a ambivalência entre as tensões estruturantes e desestruturantes existentes dentro da firma. Este modelo representa com maior fidelidade as características do objeto “decisão” apontadas no item 2.1 deste capítulo, e portanto se aproxima com maior fidelidade das decisões tomadas dentro de uma firma. Passa-se agora a discussão do que caracteriza uma decisão como “estratégica”.

2.3 - A tomada de decisão estratégica

Apesar da discussão realizada acerca de algumas características de forma existentes nas decisões organizacionais e das modelagens propostas para os processos decisórios, uma questão em particular ainda permanece: como podemos delimitar a fronteira entre as decisões estratégicas e as demais decisões presentes dentro de uma organização? Qual é a fronteira entre o estratégico, o tático e o operacional? Qual é o critério de demarcação entre as decisões estratégicas e as demais decisões?

Destaca-se o fato de que, desejando-se especificar quais decisões possuem uma natureza estratégica, deve-se evitar o problema da tautologia: decisões estratégicas não podem ser classificadas a *posteriori* como aquelas que conduziram uma empresa ao sucesso ou fracasso no cenário competitivo – e sim aquelas que conformam a natureza de atuação desta. Portanto, devem ser apresentados um conjunto de critérios que, a priori, possa qualificá-las como estratégicas.

Neste capítulo foram colocadas diversas características relativas à forma em que as decisões são tomadas em uma organização. Foram discutidos modelos estruturados, anárquicos e modelos interativos para a representação de como as decisões são tomadas dentro do ambiente empresarial. Porém, nenhuma em nenhuma destas discussões foram encontrados indícios de critérios que qualificassem uma decisão estratégica.

De maneira geral, na bibliografia consultada para a discussão da forma das decisões⁴⁶, os autores tratam de maneira genérica as decisões, ou, nos casos em que tratam especificamente de decisões “estratégicas”, o critério de demarcação entre estas e as demais decisões não é explicitado. Desta forma, pode-se concluir que, embora a discussão da forma da tomada de decisão no ambiente da firma seja importante para se entender a natureza da estratégia e suas decisões, ela não fornece insumos suficientes para a discussão dos critérios de demarcação entre as decisões estratégicas e as demais decisões existentes na firma.

Um critério mais interessante de corte é que as decisões estratégicas lidam com tipos específicos e delimitados de conteúdo. A relação entre natureza da decisão e seu conteúdo pode ser observada em Hickson, Butler e Wilson (2001), que afirmam que o conteúdo da decisão é a

⁴⁶ Destaque para Mintzberg e Waters (1990), Pettigrew (1990), Butler (1990) e Langley et alli (1995).

parte que mais a caracteriza – superando em muito outros critérios como o processo pela qual a decisão é tomada e a natureza da organização na qual esta decisão foi tomada.

“Em vinte e cinco anos de trabalho relacionados a decisões estratégicas em Bradford, podemos concluir que o objeto de decisão é o que mais importa. Por esta informação, quero dizer que uma decisão significativa em relação a uma fusão, a entrar em um novo mercado ou a construir uma nova fábrica, possui similaridades em todas as organizações em que estas ocorrem. O tipo de organização, qualquer que ele seja: hospital, fábrica, universidade, produz relativamente nenhuma diferença. O que é crucial é o conteúdo ou objeto da decisão.”⁴⁷

Porém, como já se observou no capítulo 1, não parece haver um consenso em relação ao conteúdo que se pode considerar como decisões estratégicas na literatura. De fato, a medida com que o disciplina de estratégia se desenvolveu, o conceito sobre o que caracteriza uma decisão com estratégica parece ter sofrido diversas mudanças ao longo do tempo. Hoskinson, Hitt, Wan & Yiu (1999) apontam para o fato de que diversas decisões foram enfatizadas ao longo do tempo como críticas para a estratégia ao longo do desenvolvimento do campo: a decisão de que indústria ou mercado competir, a configuração de estrutura e do conjunto de atividades que melhor se adequam as necessidades do ambiente, a obtenção e desenvolvimento de recursos valiosos, inimitáveis, raros e intransferíveis e etc. Para os autores, o disciplina de estratégia se desenvolveu como um pêndulo ao longo do tempo, oscilando ao longo do tempo entre decisões focadas no interior da firma e no ambiente externo:

⁴⁷ HICKSON, D. (2001). Tradução do autor.

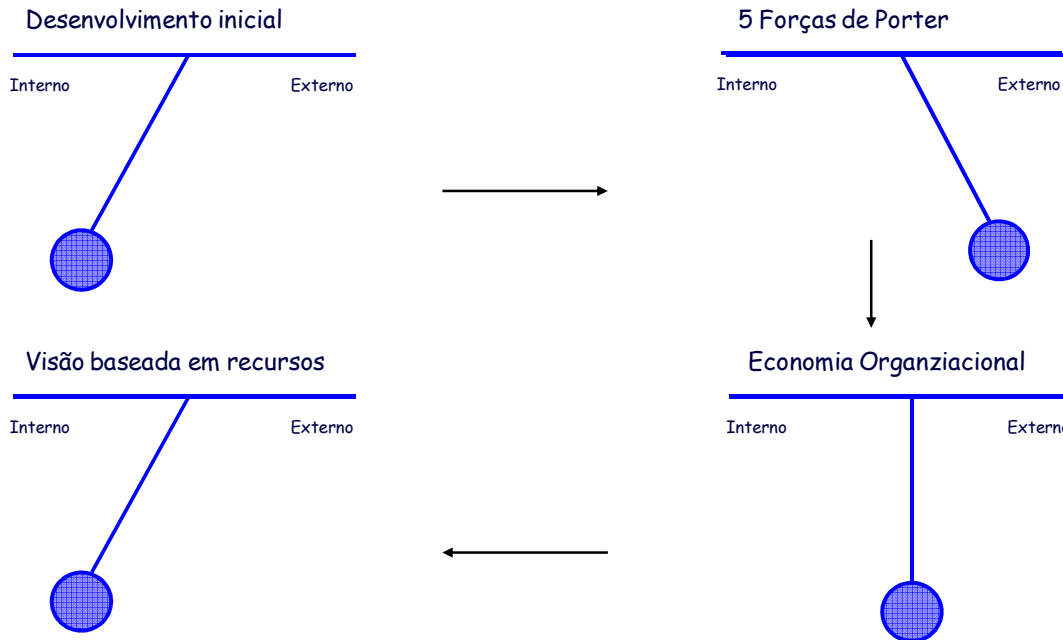


Figura 9 – O pêndulo da estratégia

Fonte: Hoskinson, Hitt, Wan & Yiu (1999)

Desta maneira, nos capítulos 3 e 4, será feita uma pesquisa em relação ao conteúdo das decisões estratégicas. Esta pesquisa será baseada em uma discussão da dinâmica imposta à firma por variáveis internas e externas, que é caracterizada nas teorias econômicas da firma. Tal conjunto de teorias, como vimos no capítulo 1, serve de base para uma investigação sobre as dinâmicas da firma e da tomada de decisão estratégica.

Capítulo 3 – As teorias econômicas da firma: considerações sobre as dinâmicas concorrências e de crescimento

Para responder à questão colocada no final do capítulo 2 e ao longo do capítulo 1 – de quais decisões podem ser consideradas estratégicas para uma firma que atua em uma ambiente de competição, é necessário que se entenda o conjunto de dinâmicas existentes dentro e fora da firma. Para isso, 3 grandes teorias econômicas são analisadas, de modo a retratar de maneira mais detalhada as variáveis pertinentes as decisões estratégicas.

É importante ressaltar que, como o objetivo da investigação sobre as teorias da firma é entender as dinâmicas existentes dentro e fora destas, para que se possa contextualizar as decisões existentes na firma e propor um recorte para a definição de quais decisões podem ser consideradas estratégicas este trabalho foca nas teorias da firma que são reconhecidas pelo campo da economia e que podem prover insights interessantes sobre o tema. Estas teorias são também constantemente citadas como fontes importantes de informação para a formação de modelos e ferramentas da disciplina de estratégia, o que as tornam boas candidatas para a investigação conduzida neste trabalho.

A primeira teoria analisada será a teoria neoclássica da firma. Esta que pelo seu conjunto de pressupostos ligados ao pensamento estático do ambiente econômico e pela sua base axiomática de raciocínio, como veremos será descartada como uma teoria apta a servir de pano de fundo para o entendimento da dinâmica da firma.

A segunda teoria a ser analisada diz respeito a entendimento de mecanismos de dinâmica endógena a firma: a teoria do crescimento da firma, de Edith Penrose. Esta teoria trata de diversas características e mecanismos endógenos a firma, que a impulsionam de maneira perpétua em uma trajetória de desequilíbrio e crescimento continuado.

A terceira teoria diz respeito a dinâmica exógena da firma, lidando com os mecanismos de mercado que influenciam na competição – a teoria evolucionária de Richard Nelson e Sidney Winter. Esta teoria lida com as respostas de uma população de empresas dentro de uma determinada indústria às dinâmicas particulares de crescimento de cada firma.

Vale ressaltar que esta seleção bibliográfica se deve a uma pesquisa detalhada das principais teorias econômicas que são citadas como inspiradoras do entendimento da dinâmica estratégica dentro da firma. Este trabalho, por limitações de tempo e escopo, não considera todas as teorias econômicas da firma, excluindo, por exemplo, teorias como a economia dos custos de transação, a teoria agente-principal, e as teorias de governança.

O principal objetivo deste capítulo, portanto, é o de construir uma fotografia das dinâmicas a que uma firma está submetida em um cenário competitivo, através da explicitação dos principais pontos destacados pelos autores mencionados. A partir desta fotografia será proposto um modelo de entendimento destas dinâmicas, aonde podem ser identificadas quais decisões podem ser consideradas estratégicas – no sentido de que satisfazem o conjunto de pré-requisitos elencados no capítulo anterior. A construção de tal modelo se dá no capítulo 4, mas os fundamentos de entendimento que servem de base para tal são demonstrados neste capítulo e tomam a forma de uma síntese crítica das três teorias econômicas mencionadas.

3.1– A teoria neoclássica da firma

3.1.1 – O papel da função de produção para o entendimento da teoria Neoclássica

Para a explicitação da teoria neoclássica da firma, começaremos a argumentação com um exemplo, conforme Winter (1967). Considerando uma firma no ambiente competitivo, que emprega uma única variável de entrada para produzir uma única variável de saída, dentro de um período único de tempo. Para fins deste raciocínio, consideraremos que a variável de entrada x possui um custo r e a variável de saída y possui um custo p , é que a função de produção que transforma x em y é dada por $f(x)$.

O propósito da função de produção em uma teoria econômica é explicitar as regras e as restrições sobre a qual as variáveis de entrada estão sujeitas no processo de produção das variáveis de saída. Dado que a teoria neoclássica assume que o comportamento das firmas se dá de modo a maximizar os lucros da melhor forma possível, a função de produção dá o maior resultado que é tecnicamente possível de produzir a partir de uma determinada entrada.

Desta forma, e prosseguindo no exemplo anterior, assumiremos que o comportamento da firma em questão é o de maximizar os seus lucros, ou seja, maximizar a diferença entre py e rx . Para firmas em ambiente competitivo, os custos de entrada e preços de saída são dados, já que estas tendem a operar em mercados na qual a influência de uma determinada firma em particular é irrisória. Portanto, o que a teoria neoclássica da firma diz neste exemplo é que, dada a função de produção f , e as constantes p e r , x e y serão escolhidos de modo que a expressão $py-rx$ se torne máxima.

De forma gráfica, podemos desenhar a função $y = f(x)$ no plano cartesiano e desenhar uma família de retas paralelas (ou isoquantas) aonde o parâmetro variável seja C . Tal representação gráfica pode ser visualizada abaixo. A linha correspondente ao maior C que toque a função de produção $f(x)$ é a resposta que a maximiza (também conhecida como a produção marginal de $f(x)$) e obtida através da derivação desta função).

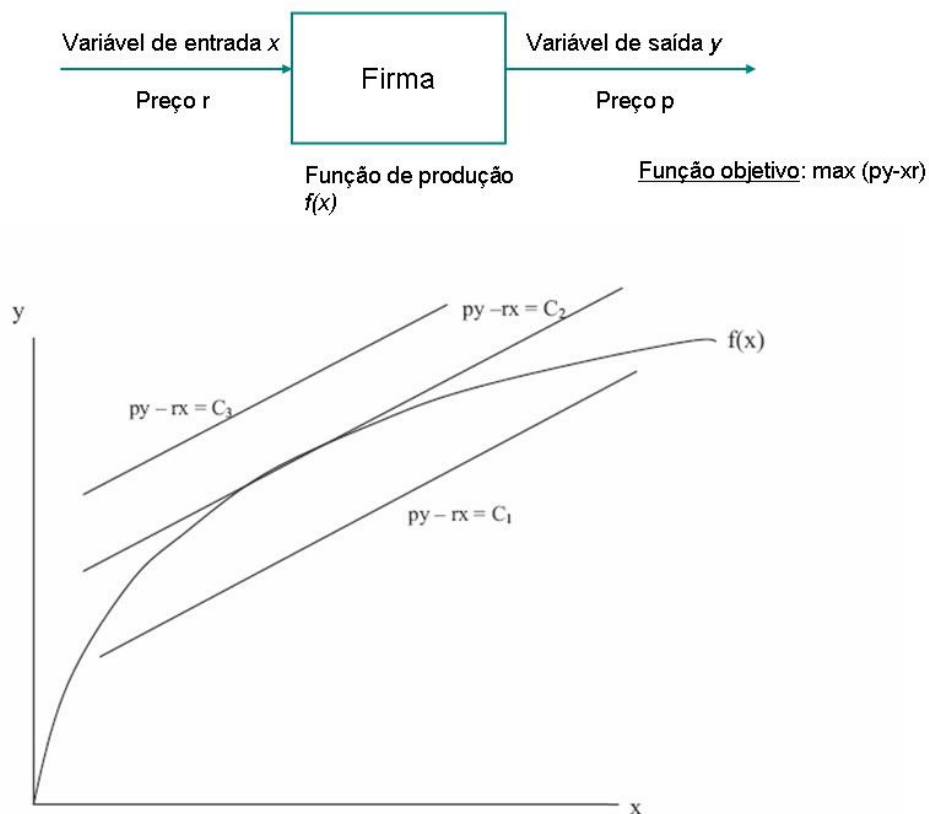


Figura 10 – A teoria tradicional da firma

Fonte: Inspirada em Winter (1967)

Isso nos mostra como o comportamento da firma (descrito por x e y) é dependente dos preços de mercado (p e r) e das condições tecnológicas (f). Além disso, a teoria ainda confere uma sensação de previsibilidade comportamento da firma, ou seja, há uma indicação qualitativa de como a função de maximização dos lucros responde a mudanças do ambiente. Digamos que a razão entre o custo dos insumos e o preço do produto (r/p) aumente. Isso levaria a uma maior inclinação das isoquantas, e a nova solução seria encontrada a esquerda e abaixo da antiga, como na figura abaixo. Da mesma maneira, se a relação diminuir, a solução se moverá para a direita e para o alto.

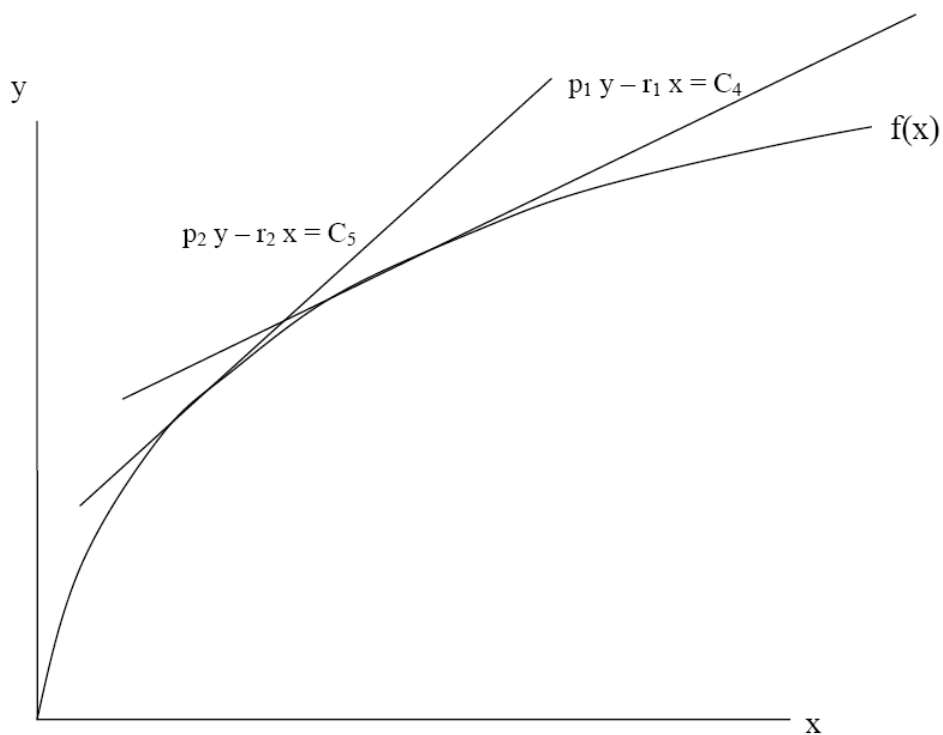


Figura 11 - Previsibilidade na teoria tradicional da firma

Fonte: Inspirada em Winter (1967)

Como destaca Winter (1967), por causa do conceito do universo de produção (*production set*), tal exemplo pode se transformar em uma teoria muito mais complexa e elaborada, no sentido que o problema pode ser examinado para uma multiplicidade de entradas e saída (vetores), em muitos períodos de tempo e em diversas situações de mercado.

Nelson & Winter (1982), esclarecem o argumento:

“O modo ortodoxo de representação do que uma organização pode fazer reside no conceito da universo de produção. Os elementos do universo de produção são vetores correspondentes a variáveis de entrada e saída; dizer que um vetor está no universo de produção significa dizer que ele corresponde a uma transformação produtiva que a organização pode alcançar. Ou, como Debreau coloca, um dado nível de produção Y_i pode ser tecnicamente possível ou impossível para um determinado produtor n . O conjunto Y de todas as possibilidades produtivas de um produtor n é denominado de universo de produção”⁴⁸

Nesta definição, o símbolo Y_i representa um vetor inserido em um espaço dimensional finito. Cada componente deste vetor representa a quantidade de uma Mercadoria (*commodity*) específica, que pode ser especificada em termos de data, localização geográfica e outras características qualitativas. Valores negativos representam as entradas do processo produtivo, e valores positivo representam saídas. Desta maneira, obtêm-se todas as possibilidades produtivas disponíveis para uma determinada firma, em um determinado ponto do tempo. Menos formalmente, este conjunto de possibilidades pode ser imaginado como todas aquelas que se encontram limitadas pela curva da função de produção e se encontram abaixo do ponto de maximização desta função.

Uma vez realizada esta breve caracterização do entendimento neoclássico da firma, serão apresentadas algumas críticas e esta, que visam mostrar porque esta teoria não é a mais adequada para a construção de um modelo de entendimento da dinâmica estratégica.

3.1.2 – Comentários críticos em relação a teoria neoclássica da firma

Embora a teoria neoclássica sirva de base para muitas outras que foram desenvolvidas no campo da teoria econômica, e encontre um alto grau de aceitação até hoje, sendo lecionada em diversos cursos de economia, engenharia e afins, ela foi muito criticada por caracterizar de forma reducionista a realidade da firma.

Como vimos acima, para a teoria neoclássica a firma é entendida como uma caixa preta, que pode ser representada apenas por uma função de produção com entradas e saídas. Não há

⁴⁸ Nelson, R. & Winter, S (1982), pág 59. Tradução do autor.

atenção a atividade gerencial e a dinâmica endógena da firma. Nelson & Winter (1982) elaboram o problema:

“A teoria formal neoclássica se presta a explicar a determinação de preços de equilíbrio, entradas e saídas dentro de várias condições de oferta de fatores de produção e demanda de produtos. No contexto da análise de uma indústria que se encontra em equilíbrio parcial, por exemplo, o coração do exercício teórico envolve a derivação de funções de saída e funções relacionando as proporções de entrada de fatores na firma e seus respectivos preços e daí para frente. Mas, apesar de aparentar o contrário, a teoria não trata diretamente da questão: O que acontece se a demanda pelo produto da indústria crescer, ou se o preço de um determinado fator de produção diminuir? Isso quer dizer, a teoria não trata da questão a não ser que se assuma que ajustes comportamentais são instantâneos e que estas mudanças nas condições de mercado e o equilíbrio de preços resultantes são perfeitamente previstos por todos. Mais realisticamente, as firmas precisam ser entendidas como entidades que efetuam respostas que consomem tempo e esforço às condições de mercado que não haviam antecipado, tomando como base informações incompletas sobre como os mercados se estabilizarão”⁴⁹

Nas palavras de Rumelt, Schendel & Teece (1994):

“A teoria econômica neoclássica – ou teoria de preços – tradicionalmente ignora o papel dos gestores e deixa pouco espaço para a tomada de decisão estratégica nas questões econômicas. (...) Pouca atenção foi dada a porque firmas privadas fazem uso de hierarquias de gestão para planejar e coordenar. Condições e arranjos institucionais foram largamente abstraídos. As características variadas das capacitações das firmas reais não foram consideradas. A firma da teoria econômica (neoclássica) observa os preços de mercado e depois toma decisões eficientes de quantidades de produção; todas as firmas são essencialmente semelhantes, tendo o mesmo acesso a informação e tecnologia; e as decisões que elas tomam são essencialmente racionais e previsíveis, virtualmente compelidas pelas condições de custo e demanda.”⁵⁰

Desta forma, por seus pressupostos metodológicos, a teoria neoclássica da firma apresenta sérias restrições ao entendimento da dinâmica interna de funcionamento das firmas. A teoria, por

⁴⁹ Nelson, R & Winter, S. (1982), pág 24. Tradução do autor.

⁵⁰ Rumelt, Schendel & Teece (1994), pág 14. Tradução do autor.

sua base conceitual axiomática e focada nas variáveis econômicas de decisão, enxerga a firma como uma entidade mecânica que lida com estas variáveis de forma fria e previsível. Desta maneira, pode-se afirmar que a firma neoclássica não faz estratégia, mas sim toma decisões previsíveis e restritas a um conjunto de variáveis econômicas de interesse. Desta forma, a firma neoclássica não se constitui em uma boa representação para o estudo da dinâmica interna da firma pertinente a tomada de decisão estratégica:

Rumelt, Schendel & Teece (1994) elaboram esta opinião:

*“O modelo econômico neoclássico da firma, ainda endeusado nos livros textos, representa uma máquina que funciona de modo suave e em um mundo sem segredos ou incertezas, e sem uma dimensão temporal. Que tal teoria, tão obviamente divorciada das mais elementares condições reais continue ser ensinada na maioria das escolas de negócio como “a teoria da firma”, é realmente uma sensacional vitória da doutrina sobre a realidade.”*⁵¹

Em outro trabalho, Rumelt (1984) amplia a discussão do descompasso entre a análise estratégica e a teoria neoclássica da firma:

*“O que causa o surgimento este descompasso entre o conceito de estratégia e a economia neoclássica? Este descompasso surge porque os estrategistas e economistas tem se interessado por fenômenos essencialmente diferentes. As principais preocupações dos teóricos da estratégia são a heterogeneidade da firma e as escolhas e comprometimentos da firma em relação a produtos e mercados. Em contraste, o fenômeno básico de interesse na teoria neoclássica é o funcionamento do sistema de preços sobre normas de tomada de decisão descentralizada.”*⁵²

De fato, a teoria neoclássica parece ter adotado pressupostos em sua formulação que levam a sérias restrições metodológicas em sua aplicabilidade ao mundo real e ao disciplina de estratégia. Para Loasby (2002), o centro do dissenso entre a teoria neoclássica e a estratégia pode ser explicado pela preferência de modelos axiomáticos, que tem pressuposições fortes e geram resultados mais formais, a modelos causais, que explicam as diversas e intrincadas ligações causais dentro das firmas. Para o autor, tanto Adam Smith quanto James Marshall elaboravam modelos causais preocupados em explicar o crescimento e a criação de valor dentro da firma. Porém, a tradição neoclássica, representada por Hicks, Hansen e Walras é a da formação de

⁵¹ Rumelt, Schendel & Teece (1994), pág 26. Tradução do autor.

⁵² Rumelt, R. (1984), pag 134. Tradução do autor.

modelos axiomáticos, que possuem pressupostos excessivamente reducionistas e que não permitem insights sobre a dinâmica da criação de valor na firma.

Tal argumento pode ser visualizado na passagem abaixo:

*“As escolhas teóricas de Walras podem ser vistas como o único ato que define a economia do século vinte. Isto não representa dizer que, se Walras tivesse feito a escolha oposta, a economia teria se desenvolvido em linhas completamente diferentes; ao contrário, acredito que as razões que o levaram a esta decisão iam de qualquer maneira ter levado a maioria dos teóricos a revelar sua preferência pela consistência formal sobre teorias mais representacionais, e pela linha de raciocínio mais axiomática sobre a linha de raciocínio causal. Mas o custo de oportunidade desta escolha foi a supressão da teoria de crescimento endógeno na tradição de Adam Smith. Desta maneira, a eficiência alocativa se divorciou da geração de conhecimento e riqueza.”*⁵³

Para explorarmos um pouco mais a fundo as razões de quais pressupostos da economia neoclássica levaram a uma representação tão limitada e distorcida da firma, recorreremos inicialmente aos cinco fatores elencados por Rumelt, Schendel & Teece (1994), que esclarecem as limitações destes pressupostos. Os autores chamam estes cinco fatores de “travas da engrenagem neoclássica”: Incerteza, assimetria de informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos.

A primeira trava da engrenagem neoclássica é o fato de que os pressupostos da teoria da firma nesta escola econômica não consideram a incerteza do ambiente de negócios. Para a teoria neoclássica, o mundo é estático e previsível, e o objetivo da firma se concentra em sustentar as variáveis de decisão em um ponto ótimo de equilíbrio de modo que a função de produção seja maximizada. Tal raciocínio desconsidera a incerteza do mundo real, pois dados os parâmetros de produção e preço de entradas e saídas, existe apenas um conjunto finito e limitado de pontos ótimos a serem alcançados. Porém, como já discutido acima, esta imagem não corresponde à firma real.

Metcalf (1998) corrobora esta proposição:

⁵³ Loasby, B. (2002),pág 49-50. Tradução do autor.

“Competição é uma sucessão de eventos, um processo dinâmico, uma viagem de exploração do desconhecido na qual produtos e métodos de produção superiores são sucessivamente introduzidos, e os consumidores descobrem quem melhor se adequa a suas necessidades particulares e como. Nem produtores nem consumidores sabem a priori o resultado do processo competitivo, porque este só pode ser estabelecido através de um processo de tentativa e erro”⁵⁴

A segunda trava à qual os autores se referem é a questão da assimetria de informação. Na teoria neoclássica, existe o pressuposto de que as firma se encontram no ambiente de competição perfeito (ou muito próximo deste), ou seja, que nenhuma firma possui tamanho suficiente para influenciar o ambiente de maneira significativa, e que todas as informações se encontram disponíveis de maneira igualitária para todos os atores. Pelos mesmos motivos expostos acima, esta caracterização não se mostra adequada à realidade interna da firma, aonde os gestores devem tomar decisões baseados em informações incompletas e com alto grau de incerteza.

A terceira trava a teoria neoclássica da firma é o pressuposto da racionalidade perfeita do tomador de decisão. Para ela, os gestores tomam decisões perfeitamente racionais e conhecendo completamente todas as alternativas possíveis, de modo a maximizar a função objetivo da firma. Entretanto, um conceito que parece mais realístico, como já apontado no capítulo 2, é o de racionalidade limitada do tomador de decisão.

Nelson & Winter (1982) resumem a segunda e a terceira trava da engrenagem neoclássica:

“Nas formas mais avançadas da teoria econômica ortodoxa; enquanto o reconhecimento de assimetrias de informação e outras imperfeições amacia o quadro teórico geral relativo ao que cada ator sabe; não existe compromisso similar que afete o tratamento da racionalidade econômica (...). Nunca este ator teórico é confundido pela situação ou distraído por preocupações menores; ele nunca se encontra preso em uma visão sistematicamente errada do problema; nunca um erro simples e direto é cometido. É um pilar central da teoria ortodoxa que esta é a única maneira a se proceder; o reconhecimento de um maior grau de complexidade em um problema obriga a aplicação de uma maior racionalidade para os atores”⁵⁵

⁵⁴ Metcalfe, S. (1998), pág 16. Tradução do autor.

⁵⁵ Nelson & Winter (1982), pág 8. Tradução do autor.

A quarta trava a engrenagem neoclássica é a desconsideração do oportunismo. No ambiente real da firma, uma variável importante é o papel do empreendedor e do oportunismo, que são capazes de subverter o *status quo* e alçar vôos mais altos. Tal variável não é considerada na teoria neoclássica. Metcalfe (1998) persegue este argumento, colocando a contradição existente entre o papel do empreendedor e o já mencionado pressuposto de equilíbrio:

*“Provavelmente o mais óbvio e melhor documentado indicador da natureza sem vida do conceito de equilíbrio é a sua inabilidade de comportar o conceito do comportamento empreendedor. Por definição as recompensas a este comportamento são transitórias e se relacionam a operação em mercados de desequilíbrio. Tais recompensas não podem ser incluídas em nenhuma definição de equilíbrio.”*⁵⁶

Por fim, a quinta trava relacionada à representação neoclássica diz respeito a especificidade de ativos. A teoria neoclássica da firma trata as decisões de investimento e desinvestimento como decisões reversíveis em qualquer ponto no tempo, desconsiderando a existência de ativos específicos a cada firma, que não podem ser comercializados no mercado. Esta liquidez perfeita de ativos não condiz com a realidade de especificidade de ativos valiosos, que vão desde máquinas e instalações até o conhecimento gerado dentro da firma⁵⁷.

Desta maneira concluímos a exposição da teoria neoclássica da firma descartando-a como objeto de interesse para o entendimento da dinâmica existente no ato de se gerir uma firma e no fazer estratégico. Precisa-se para isso de uma teoria de base causal e descritiva, que ilumine os mecanismos de desequilíbrio e os processos de crescimento da firma. Na linguagem de Mohr (1982) discutida no capítulo 1 deste trabalho, precisamos não de uma teoria de variância, mas de uma teoria de processo.

Na Imagem de Nelson (1967):

“Considerando a tecnologia de feitura de um bolo, a economia neoclássica da firma descreve esta tecnologia somente em termo da sua lista de ingredientes. Aqui, os ingredientes devem ser compreendidos como o número de horas no forno, número de horas de trabalho do cozinheiro, bem como as quantidades de ovos e farinha. Mas saber como assar um bolo

⁵⁶ Metcalfe, S. (1998), pág 18. Tradução do autor.

⁵⁷ Uma exceção a este comentário pode ser feita pela obra de Keynes, aonde há uma discussão de preferência pela liquidez. Entretanto a caracterização de Keynes fica mais concentrada ao ambiente macroeconômico.

*claramente não é a mesma coisa que saber como coletar todos os ingredientes necessários para a feitura do bolo. Saber como assar um bolo significa saber como executar a lista de operações que são especificadas, de forma aproximada na receita. A lista de ingredientes está contida na receita, mas a receita não é revelada na lista de ingredientes.”*⁵⁸

Para obtermos uma teoria da firma que explique de forma mais detalhada a dinâmica em que se insere o fazer estratégico, recorreremos à obra de Edith Penrose.

3.2 – A teoria do crescimento da firma de Edith Penrose

Em seu livro de 1959, Edith Penrose promove uma descrição analítica sobre os mecanismos internos que agem dentro da firma, pretendendo averiguar se existe algo inerente à natureza da firma que ao mesmo tempo em que promova seu crescimento também limite necessariamente sua taxa de crescimento.

Para desenvolver a sua análise, a autora entende a firma como uma coleção de recursos. Estes recursos possuem papel fundamental na dinâmica interna e firma e se encontram dispostos em uma estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pelo alcance de comunicação e coordenação da própria autoridade administrativa. Nas palavras da própria autora:

*“A firma é essencialmente um conjunto de recursos cuja utilização é conformada em um framework administrativo. Sob certo aspecto, os produtos finais que são produzidos por uma firma em um ponto particular no tempo representam meramente uma das muitas possibilidades em que a firma poderia estar se utilizando de seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas.”*⁵⁹

Ravix (2002) complementa, sobre o trabalho de Penrose (1949):

“Penrose insiste no fato de que o papel fundamental da firma é organizar a produção, e que não existe produção fora da firma. Desta forma, para Penrose, a firma é mais que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição de utilização ao longo do tempo é determinada por decisões gerenciais”

⁵⁸ Nelson, R. et al (1967), págs 8-9. Tradução do autor.

⁵⁹ PENROSE, E. (1959), pág 149-150. Tradução do autor.

A definição da firma exibida acima é de extrema importância para a compreensão da teoria desenvolvida pela a autora. Para Penrose (1959) os recursos existentes possuem um papel determinante na dinâmica endógena a firma, na medida em que criam os mecanismos necessários para que haja uma pressão interna por diversificação. Tal diversificação leva ao processo dinâmico de crescimento da firma.

Uma observação importante é a relativa ao conceito de crescimento utilizado pela autora. No sentido usado por Penrose (1959), crescimento econômico (em inglês, *economic growth*) implica não somente um aumento no produto final da firma, mas também uma mudança progressiva do cenário interno a firma. Neste sentido, a palavra crescimento tem a conotação semelhante a empregada em estudos de seres vivos, ou seja, corresponde a um processo que ocorrerá sempre que as condições forem favoráveis de acordo com a natureza do organismo.

Desta maneira, o tamanho da firma assume o caráter de uma dimensão incidental de um processo contínuo, uma variável de saída. Esta idéia também representa uma quebra de paradigma com a maneira que firma é olhada na análise econômica neoclássica, que examina as vantagens e desvantagens de que uma determinada firma assuma um tamanho particular, e explica a mudança de tamanho como uma iniciativa racional de alcance de uma função objetivo definida (como maximizar o lucro, por exemplo). O crescimento é tratado na teoria neoclássica como um ajustamento às condições externas, não havendo a noção de um processo interno de desenvolvimento aonde movimentos cumulativos levam a uma direção.

Para analisar esse processo de crescimento, Penrose (1959) busca delinear algumas razões para justificar a diversificação que ocorre nas firmas. Para ela, tal diversificação está relacionada a três grandes motivos: a geração oportunidades produtivas internas a firma; a ação de recursos empreendedores; e a existência de recursos gerenciais para a expansão. Cada um destes motivos será analisado em detalhe nos itens que se seguem.

3.2.1 – A geração de oportunidades produtivas

Para Penrose (1959) a visão da firma como um conjunto de recursos permite a compreensão de que a disposição destes recursos internamente à firma cria uma pressão interna por expansão, que se manifesta através da geração de oportunidades produtivas. A firma, na visão da autora, é,

como visto, mais do que uma simples unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos cuja utilização é delimitada ao longo do tempo pela decisão administrativa. Desta maneira, as decisões gerenciais condicionam a trajetória de crescimento da firma através do comprometimento gerado pela intenção gerencial na utilização dos recursos.

Porém, a autora pontua que não são os recursos em si que são as variáveis de entrada para os processos de produção, mas os serviços que estes recursos geram. Tais serviços são uma função da maneira com que os recursos são utilizados internamente a firma. Isto equivale a dizer que o mesmo recurso dá origem a um conjunto diferente de serviços quando utilizado com propósitos diferentes ou em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos. Subjacente ao pensamento da autora está o conceito de que a trajetória de comprometimento desejada pela empresa é expressa na maneira como ela utiliza seus recursos ao longo do tempo.

Para Penrose (1959), portanto, *“a distinção vital entre serviços e recursos não está em sua durabilidade, mas sim no fato de que recursos consistem em conjuntos de serviços potenciais que podem, em sua maioria, serem definidos independentemente de seu uso, enquanto serviços não podem ser definidos de forma independente, a própria palavra serviço implica em uma função ou atividade. É nesta distinção que reside o caráter único de cada firma”*⁶⁰.

A autora prossegue em sua análise com a compreensão de que, embora os serviços sejam as variáveis efetivas de entrada para a produção da firma, as decisões de investimento da firma se dão nos recursos que podem gerar tais serviços. Desta maneira, cada firma deve possuir recursos através dos quais ela possa obter os tipos e quantidade de serviços produtivos necessários para sua operação. Alguns desses serviços serão obtidos dos recursos que a firma já controla, e outros deverão ser adquiridos. Porém recursos só podem ser adquiridos em quantidades discretas, o que muitas vezes causa sua subutilização.

Esta subutilização cria uma pressão constante pelo crescimento da firma, que visa sempre a premissa da eficiência na alocação e utilização de seus recursos. Desta maneira, sempre que um movimento de expansão pode promover uma melhor alocação dos recursos internos a firma, a tendência é que este movimento seja realizado.

Penrose (1959) avança no argumento:

⁶⁰ Op. Cit. Pá 25, Tradução do autor.

“Segue portanto que, sempre que uma expansão pode promover maneiras mais eficientes e lucrativas de utilizar os serviços oriundos dos recursos possuídos pela firma do que a maneira com que estes estão sendo utilizados no momento, a firma possui um incentivo para a expansão, ou alternativamente, cumprindo-se a premissa de que os recursos não estão sendo totalmente utilizados nas operações correntes, existe um incentivo para que a firma ache uma maneira de usá-los mais completamente. Serviços produtivos disponíveis da base existente de recursos e que não estão sendo utilizados se constituem em uma perda; e muitas vezes em uma perda inevitável, mas também se constituem em serviços “grátis” que, se puderem ser usados de maneira lucrativa, podem gerar vantagens competitivas para a firma que os usa.”⁶¹”

Uma outra fonte importante de pressão interna por crescimento provêm da própria divisão do trabalho inerente à firma. Tal divisão do trabalho leva a uma especialização dos trabalhadores, e geração de um excedente de conhecimento interno a firma. Loasby (2001) argumenta que a análise de Penrose (1959) é coerente com a de Smith (1976), aonde a *“divisão do trabalho é transformada de um princípio para a alocação eficiente de uma dada coleção de habilidades, como em uma oportunidade produtiva, para um princípio de organização do desenvolvimento das habilidades e tipos diferentes de conhecimento, e, portanto, gerando novas oportunidades produtivas dentro da firma”*.⁶²

Desta maneira, para a autora, a divisão do trabalho dentro da firma, gera uma especialização dos trabalhadores e determina a direção com que o excedente de conhecimento será gerado. A geração de tal excedente leva a firma a uma trajetória de comprometimento particular, e gera uma pressão por crescimento através da geração de novas oportunidades produtivas, na medida em que estes conhecimentos podem ser aproveitados para obtenção da vantagem competitiva. Loasby (1991) conclui que o excedente de conhecimento e a divisão do trabalho muitas vezes levam a novas oportunidades produtivas de expansão, pois a combinação de conhecimentos distintos gera oportunidades inovadoras dentro da firma.

Um outro ponto importante para a compreensão de porque o excedente de conhecimento gera oportunidades produtivas que provocam uma pressão interna por expansão é o de que o conhecimento gerado internamente à firma não pode ser vendido ou transmitido por mecanismos de mercado. Teece (1980) demonstra através de argumentos relacionados a economia dos custos

⁶¹ Op. Cit. Pá 67-68, Tradução do autor

⁶² Loasby, B. (2001), pág 45, Tradução do autor.

de transação, como proposta por Coase (1937), que tais oportunidades produtivas devem necessariamente ser aproveitadas internamente a firma pois o mercado não é um bom mecanismo para sua disseminação. O autor argumenta que existem altos custos relacionados a troca de conhecimento, além de dificuldades intrínsecas para a difusão de know-how, como a dificuldade de reconhecer a importância de um conhecimento antes de conhecê-lo e a dificuldade de transferência de conhecimento tácito e não codificado.

Desta forma, pode-se concluir que a geração de oportunidades produtivas se dá internamente à firma, na medida em que os recursos desta não são utilizados em sua totalidade. Tal dinâmica endógena, somada à divisão do trabalho existente na firma, cria um *continuum* de geração de conhecimento excedente dentro da firma, criando novas oportunidades produtivas. Porém, a viabilização destas oportunidades produtivas só é possível com a existência de recursos empreendedores, que são abordados no próximo item.

3.2.2 – A ação de recursos empreendedores

A segunda parte da equação proposta por Penrose (1959) se refere à disponibilidade de recursos empreendedores para condução da expansão. Para a autora, tais recursos são essenciais, na medida em que serão responsáveis pelo direcionamento e condução operacional do processo de crescimento. As oportunidades produtivas podem existir, mas se não houver recursos empreendedores para conduzi-las, o crescimento da firma não acontece. Tal análise é condizente com a análise de Chandler (1977), que atribui ao surgimento de uma camada intermediária de gestores o bem sucedido movimento de expansão da indústria norte americana entre 1840 e 1920.

Nas palavras de Penrose (1959):

“As atividades produtivas da firma são governadas pelo que chamamos de oportunidades produtivas, que compreende todas as possibilidades produtivas que seus empreendedores vêem e conseguem tirar vantagem⁶³.”

A necessidade dos recursos empreendedores se baseia na existência de uma figura que aceite o risco de lidar com uma situação incerta, que se jogue contra o desconhecido na esperança de um determinado retorno. Na visão da autora, os recursos empreendedores devem possuir cinco

⁶³ Op. Cit, pág 31. Tradução do autor.

características específicas para que possam servir a firma no sentido de conduzir ações de expansão em face das oportunidades produtivas existentes:

- i. Versatilidade (*versatility*) – o empreendedor deve possuir visão e imaginação, que o permita perceber oportunidades de mercado que sejam ao mesmo tempo viáveis e alinhadas ao negócio da firma;
- ii. Inventividade para conseguir subsídios (*fund-raising ingenuity*) – o empreendedor deve acreditar nas oportunidades e conseguir motivar outras pessoas em relação ao sucesso destas. Tal característica é essencial para a obtenção de aportes de capital de investidores externos para o financiamento que muitas vezes é necessário para a condução das oportunidades produtivas que se apresentam;
- iii. Ambição (*entrepreneurial ambition*) – o empreendedor precisa possuir ambição de que seu negócio cresça, seja através do aumento de vendas e distribuições de produtos e serviços ou da criação de novas linhas de negócio;
- iv. Julgamento (*entrepreneurial judgment*) – o empreendedor precisa possuir uma boa capacidade de julgamento em relação as oportunidades produtivas que se apresentam. Nem todas as oportunidades produtivas valem a pena; e certamente nem todas possuem o mesmo interesse para uma determinada firma. Por isso, é imprescindível que o empreendedor consiga distinguir as boas oportunidades das más e consiga priorizar ações;

É interessante notar que a importância dos serviços empreendedores é central para a obra de Penrose (1959), pois sem eles a dinâmica endógena de crescimento da firma não se viabiliza. A subutilização de recursos gerando serviços disponíveis e o excedente de conhecimento gerado pela divisão do trabalho promovem uma pressão endógena pelo crescimento, mas sem os serviços empreendedores esta pressão não se traduz em ação concreta e a firma não cresce.

Os serviços empreendedores, portanto, possuem na visão da autora o importante papel de mediar a maneira com que a dinâmica interna da firma se relaciona com o ambiente competitivo no qual estase insere. Os empreendedores percebem o ambiente competitivo como um conjunto de oportunidades e restrições que condicionam a trajetória de uma dada firma. É baseada nestas percepções que as oportunidades são aproveitadas pela firma, estimulando seu crescimento.

Tal propriedade pode ser confirmada na definição de ambiente de Penrose (1959), como “*uma imagem na mente do empreendedor das possibilidades e restrições que as quais este se confronta, pois é tal imagem, afina, l que de fato determina o comportamento de um homem.*”⁶⁴

Portanto, a conjunção da geração interna de oportunidades produtivas e de um excedente de conhecimento, com as oportunidades de mercado percebidas pelos empreendedores, empurra a firma para uma trajetória de crescimento. A última variável pertinente a descrição da autora é a existência de recursos gerenciais disponíveis para conduzir a expansão, que será abordada no próximo item.

3.2.3 – A existência de recursos gerenciais para expansão

A terceira parte da equação se refere à existência de recursos gerenciais disponíveis para a viabilização da expansão. A autora sugere que a quantidade máxima de expansão de uma determinada firma é dada pela relação entre o total de serviços gerenciais disponíveis para a expansão em um dado momento e a quantidade de serviços gerenciais necessários por dólar de expansão.

O argumento da autora é baseado no entendimento de que já que existe um limite físico e temporal na total máximo de coisas que um indivíduo ou grupo pode fazer, a capacidade de gestão de ações de crescimento deve ser limitada em qualquer ponto no tempo pela capacidade e disponibilidade de recursos gerenciais inerentes a firma. Tais recursos constituem este limite pois não podem ser adquiridos imediatamente no mercado.

Nas palavras de Penrose (1959):

*“As capacidade do pessoal de gestão da firma necessariamente confere um limite à expansão da firma em qualquer período de tempo, pois é evidente que tais recursos gerenciais não podem ser contratados no mercado.”*⁶⁵

O argumento da autora é que um grupo de gestores é algo mais do que um conjunto de indivíduos, é um conjunto de indivíduos que possuem experiência em trabalhar juntos, pois esta é a única maneira que o trabalho de um time pode existir. Este time de gestores provê a firma

⁶⁴ Op. Cit pág 5. Tradução do autor.

⁶⁵ Op. Cit pág 45. Tradução do autor

serviços gerenciais que não podem ser obtidos de empregados recém contratados, não só porque a expansão do time de gestores requer a atenção da atual equipe de gestores, mas porque não se pode fabricar a experiência de trabalhar juntos ao longo do tempo dentro de uma determinada firma.

Porém, à medida que a expansão ou crescimento da firma se processa, este limite vai rapidamente diminuindo, uma vez as novas atividades são incorporadas a operação e os recursos gerenciais são progressivamente liberados – abrindo espaço para a expansão da capacidade gerencial – através da contratação de pessoal ou para a condução de novas ações de expansão.

Desta maneira pode-se concluir que a dinâmica interna à firma, construída por Penrose (1959) de geração de oportunidades produtivas internas, a existência de recursos gerenciais disponíveis para expansão e o aproveitamento destas através de iniciativas empreendedoras, leva inevitavelmente a uma trajetória de diversificação e crescimento.

Uma vez feita a exposição dos principais pontos da obra de Penrose (1959); pode-se elaborar um modelo de processo que caracterize esta dinâmica.

3.2.4 – O modelo de processo baseado na dinâmica da firma proposta por Penrose (1959)

A figura abaixo é uma tentativa de caracterizar, na linguagem de Mohr (1982), um modelo de processo que represente a dinâmica interna a firma identificada por Penrose (1959).

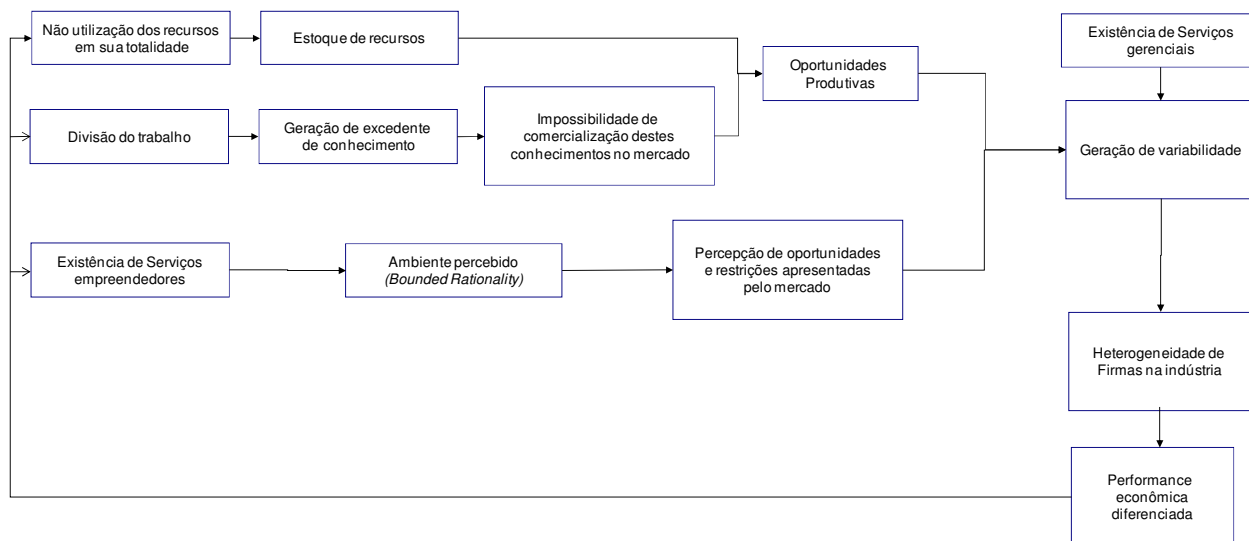


Figura 12 – Modelo teórico da dinâmica interna da firma baseado em Penrose (1959)

Fonte: O autor

De acordo com a teoria proposta por Penrose (1959), existem uma série de fatores que trazem um desequilíbrio interno a firma, criando as condições necessárias para a geração de oportunidades produtivas.

A primeira delas é a não utilização de recursos em sua totalidade, gerando um estoque de recursos que podem ser utilizados a zero custo marginal. Esta não utilização de seus recursos em sua totalidade acontece pela indivisibilidade dos recursos, que muitas vezes não podem ser adquiridos em quantidades precisas.

Pitelis (2002) elabora o argumento:

“Como recursos em excesso podem prover recursos a zero custos marginais, eles motivam os empreendedores a aplicá-los a novas atividades, incutindo no sistema inovações endógenas e crescimento”⁶⁶

Além disso, o mesmo autor ressalta que tal folga de recursos é um incentivo poderoso para o crescimento da firma:

⁶⁶ Pitelis, C. (2002), pág 3. Tradução do autor.

“Um aspecto importante da obra de Penrose é o insight relativo ao incentivo endógeno de fazer uso lucrativo de recursos em excesso. Isto é muito mais sutil e poderoso que o motivo exógeno de maximização dos lucros”⁶⁷

A segunda condição necessária para a geração de oportunidades produtivas é a tensão gerada internamente a firma pela divisão do trabalho, que condiciona a geração de conhecimento específico à firma. Este conhecimento não pode ser disseminado por mecanismos de mercado, e cria um desequilíbrio interno a firma, propiciando ações de expansão ligadas a este. Loasby (2002) desenvolve este ponto, ao analisar a obra de Penrose (1959):

“A divisão do trabalho é portanto transformada de um princípio para a locação eficiente de uma dada coleção de habilidades, como em um universo de produção, em um princípio para a organização do desenvolvimento de habilidades, além de diferentes tipos de conhecimento, e portanto gerando a possibilidade de novos universos de produção”⁶⁸

Ravix (2002) complementa:

“O aumento do conhecimento não leva somente a mudanças nas oportunidades produtivas da firma em maneiras não relacionadas com mudanças no ambiente, mas também contribui para a particularidade das oportunidades existentes em cada firma individual. É este processo endógeno de evolução do conhecimento que explica o crescimento das firmas, bem como limita sua taxa de expansão. Como consequência, uma vez que se reconheça que os mesmos processos de operação e expansão da firma estão intimamente associados com o processo de aumento do conhecimento, então se torna imediatamente claro que as oportunidades produtivas da firma mudarão mesmo na ausência de qualquer mudança nas circunstâncias externas..”⁶⁹

O terceiro fator que abre espaço para ações de expansão é a existência de serviços empreendedores, que sejam capazes de subverter a lógica vigente na firma, percebendo as oportunidades de novas maneiras de operação. A própria Penrose (1959) destaca tal fato:

⁶⁷ Pitelis, C. (2002), pág 8. Tradução do autor.

⁶⁸ Loasby, B(2002) APUD Kay, N (2002), pág 45. Tradução do autor.

⁶⁹ Ravix (2002), pág 171-172. Tradução do autor.

*“Uma empresa não é de jeito nenhum uma entidade homogênea e a qualidade da empresa, ou seja, os tipos particulares de serviços empreendedores disponíveis a firma, tem importância estratégica na determinação de seu crescimento”.*⁷⁰

Garnsey (2002) comenta o papel da obra de Penrose (1959) no tocante ao reconhecimento da importância dos serviços empreendedores:

*“Além disso, seu entendimento é único pois provê ligações conceituais entre as dinâmicas internas e externas do crescimento da firma. (...) Ela entendeu que os empreendedores constroem as suas avaliações de oportunidades a partir de sua percepção das restrições objetivas de seu ambiente(...). A experiência e o conhecimento dos empreendedores determinarão em grande parte o que estes enxergam no ambiente externo.”*⁷¹

Richardson (2002) complementa:

*“Uma oportunidade de lucro que está aberta a todos está de fato aberta a ninguém, somente se as firmas se diferenciarem em termos de suas percepções e capacitações, tornando apenas algumas destas aptas a responder melhor e mais rapidamente do que outras, é que uma oportunidade de lucro cria uma oportunidade de ajuste único entre a demanda e o suprimento”*⁷²

É importante destacar também que a percepção das oportunidades produtivas está subordinada a rotinas de busca interna a firma, para as oportunidades possam ser identificadas. Além disso ela está sujeita a racionalidade limitada dos empreendedores, que possuem uma imagem subjetivas das oportunidades e restrições impostas pelo ambiente externo. A própria Penrose (1959) destaca este fato:

*“Em última análise, o ambiente confirma ou rejeita a acérea do julgamento sobre ele, mas o ambiente relevante não é um fato objetivo que pode ser descoberto antes do evento, os economistas não podem prevê-lo a não ser que eles prevejam as maneiras com que as ações da própria firma mudarão o ambiente relevante no futuro.”*⁷³

⁷⁰ Penrose, E. (1959), pág 35. Tradução do autor.

⁷¹ Garnsey, E. (2002), pág 102-105. Tradução do autor.

⁷² Richardson, G. (2002), pág 38. Tradução do autor.

⁷³ Penrose, E. (1959), pá 41. Tradução do autor.

Em outra passagem, a autora destaca a subjetividade existente na relação dos empreendedores e as oportunidades produtivas perseguidas, que em última análise é mediada por sua racionalidade limitada:

*“Em qualquer caso, a decisão de buscar novas oportunidades e uma decisão empreendedora que requer intuição e imaginação empreendedora e precede a decisão econômica de prosseguir com o exame de oportunidade para expansão”*⁷⁴

Por fim, um fator importante para a condução de ações de expansão na firma é a existência de recursos gerenciais disponíveis para a condução das ações de expansão:

*“De uma forma ou de outra, a experiência do grupo de gestores de uma firma possui um papel crucial em todo o processo de expansão, porque o processo pelo qual a experiência é obtida é tratado como um processo de criação de novos serviços produtivos disponíveis a firma (...). Dado que os serviços herdados dois recursos gerenciais controlam a quantidade de novos recursos gerenciais que podem ser absorvidos, eles criam um limite fundamental e inescapável para a quantidade de expansão que uma firma pode comportar em um determinado momento”*⁷⁵

Uma vez pontuados os principais pontos da obra de Penrose (1959) no tocante a dinâmica endógena de crescimento da firma, resta a exploração da dinâmica externa a firma, pertinente ao processo competitivo e às ações do diversos atores no ambiente de negócios. Para tanto, exploraremos a teoria evolucionária da firma de Nelson & Winter (1982).

3.3 – A teoria do evolucionária de Ricahrd Nelson e Sidney Winter

Após entendermos a visão de Edith Penrose da dinâmica endógena do processo de crescimento da firma, resta-nos olhar para a dinâmica oriunda da relação da firma com o mercado em que ela está inserida. Uma teoria para analisar esta dinâmica foi proposta por Richard Nelson e Sidney Winter, e foi denominada de teoria econômica evolucionária. Esta teoria tem em sua expressão mais forte o livro de 1982, escrito pelos dois autores, denominado *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*.

⁷⁴ Penrose, E. (1959), pág 34. Tradução do autor.

⁷⁵ Penrose, E. (1959), pág 48. Tradução do autor.

3.3.1 - A insatisfação com a teoria ortodoxa e a influência de Schumpeter como as bases da teoria evolucionária

O desejo de construir uma teoria que trate da maneira com que uma firma reage a mudanças do cenário competitivo parte de uma insatisfação com as teorias econômicas tradicionais e de uma admiração pela perspectiva que o economista austríaco Joseph Schumpeter possui do funcionamento do capitalismo⁷⁶. Para Nelson & Winter (1982), estas teorias econômicas não tratam de maneira adequada o comportamento da firma, pois possuem pressupostos de equilíbrio, condições perfeitas de informação e racionalidade dos agentes econômicos. Estes pressupostos tornam a visão ortodoxa da firma uma perspectiva simplista e extremamente inadequada quando se concorda com a visão schumpeteriana de que a mudança é a característica central do sistema capitalista.

A necessidade de uma teoria da firma que explique a maneira com que estas lidam com a mudança econômica pode ser vista em Nelson (1991):

“Muitos anos atrás, Schumpeter insistia que o foco da teoria do equilíbrio geral era em questões que, no longo prazo, possuíam uma importância menor comparadas com as questões de como a economia capitalista se desenvolve, procura e seletivamente adota novas e melhoradas maneiras de se fazer as coisas”⁷⁷

Metcalf (1998) elucida a necessidade da teoria evolucionária:

“A visão de Schumpeter era perceptiva e correta: o capitalismo estacionário ou até mesmo o capitalismo que considera o crescimento de todas as atividades a uma taxa uniforme é uma contradição em si mesmo. Padrões de mudança possuem uma coerência e uma lógica que, pelo menos no longo prazo, o método evolucionário é perfeitamente adequado para explicar. Processos evolucionários são processos que explicam os padrões de mudança nas relações entre as entidades. A destruição criativa é uma apta descrição deste gênero, e o que torna o capitalismo algo distinto é a capacidade descentralizada e distribuída de introduzir novos

⁷⁶ Embora muitos autores tenham contribuído para a visão evolucionária do capitalismo, como Adam Smith, Alfred Marshall e Thorstein Veblen, Nelson & Winter (1982) reconhecem na figura de Joseph Schumpeter a maior referência.

⁷⁷ Nelson, R. (1991) pág 261. tradução do autor.

padrões de comportamento; sejam estes tecnológicos; organizacionais ou sociais; eles são o combustível que move a mudança econômica”⁷⁸

Para construir a teoria evolucionária da firma, Nelson & Winter (1982) se apóiam também no conceito de *bounded rationality* já visto anteriormente. Para os autores, e em contraposição ao que prega a teoria ortodoxa do comportamento econômico, os agentes econômicos (ou as firmas em si) não possuem clareza de todas as possibilidades de ações frente a uma mudança ocorrida e por isso não agem de maneira estritamente racional. Nas palavras dos próprios autores:

“As firmas na nossa teoria evolucionária serão tratadas como entidades motivadas pelo lucro e engajadas na procura de maneiras para melhorar seus lucros, porém as suas ações não serão consideradas como ações de maximização dos lucros sobre um conjunto de opções bem definidos e exogenamente dados”.⁷⁹

Desta forma a teoria evolucionária entende a firma como um sistema que possui mecanismos de aprendizado que a possibilita lidar continuamente com a mudança que se dá no cenário de negócios. Para Nelson & Winter (1982), cada firma possui características que as distinguem umas das outras, como capacitações e regras de decisão, e que as habilitam a se adaptar a mudanças ocorridas e ao mesmo tempo, serem promotoras de novas mudanças no ambiente.

Como Nelson & Winter colocam:

*“Nossas firmas são modeladas como simplesmente possuindo, em qualquer ponto no tempo, certas capacitações e regras de decisão. Ao longo do tempo, estas capacitações e regras são modificadas como um resultado de esforços de resolução de problemas e eventos aleatórios”*⁸⁰.

Desta forma, a teoria evolucionária lida com uma dinâmica da firma bastante diferente da analisada por Penrose (1959). Penrose tratava da dinâmica endógena que impulsiona a firma ao crescimento. Já Nelson & Winter (1982) tratam dos mecanismos possuídos por uma determinada firma para lidar com a dinâmica evolucionária do sistema capitalista. Foster & Metcalfe (2001) posiciona a teoria evolucionária em perspectiva:

⁷⁸ Metcalfe, S (1998); pág 3. Tradução do autor.

⁷⁹ Op. Cit, pág 4. tradução do autor.

⁸⁰ Op. Cit, pág 4. tradução do autor.

“A questão evolucionária central não é o ser, mas o tornar-se: porque o mundo muda de uma determinada maneira em relação a taxa e a direção desta mudança? Para o economista ou o historiador econômico, o desenvolvimento do pensamento evolucionário em relação a atividade econômica proveu um conjunto poderoso de idéias para o entendimento da inovação (social, técnica e organizacional) e suas relações com o crescimento econômico, mudança cultural e processos competitivos”. Estas idéias enfatizam o papel dos processos de interação e coordenação na economia, sejam estes mercados ou sistemas de inovação, e dispensam completamente o conceito de equilíbrio como um princípio da organização econômica; quando este equilíbrio é utilizado no sentido de um estado de repouso ou um estado de movimento no qual todos os atores econômicos mantêm sua posição relativa. Não existem estados de repouso, e nem estes são atrativos estáveis que se constituem como referência para um estado de convergência. Tudo é fluxo.”⁸¹

3.3.2 - A história importa: o conceito de trajetória

A relação entre as firmas inseridas em um mercado e um mercado em si é vista como um *continuum* de entropia, aonde a mudança gera mudança. Esse sistema evolui de maneiras imprevisíveis e seleciona as firmas que melhor conseguem se adaptar, premiando-as com lucros acima da média. Desta maneira, as firmas podem ser consideradas como entidades evolucionárias, na medida em que suas características em um determinado ponto do tempo são função da trajetória que elas percorreram na sua relação com o mercado (concorrentes, consumidores, órgão reguladores, governo, etc), e de como estas empresas se conformaram para responder às demandas externas.

É importante destacar a característica do adjetivo evolucionário da teoria proposta, e da noção de trajetória suscitada por este. A noção de trajetória evolucionária implica na aceitação do fato de que, embora uma firma possua mecanismos para lidar com as diversas necessidades de mudança que se apresentam; estes mecanismos são restringidos tanto pelas características da firma, quanto pelas decisões tomadas em sua história. Estas decisões e características são chamadas de rotinas na teoria evolucionária, por representarem os padrões de comportamento que

⁸¹ Metcalfe, S. (2001); pág 6. Tradução do autor.

condicionam a capacidade de mudança que uma firma possui em um determinado ponto no tempo.

Como colocam Nelson & Winter (1982):

“Na nossa teoria evolucionária, estas rotinas possuem um papel análogo ao dos genes na teoria evolucionária biológica. Elas são a característica persistente da organização e determinam seus comportamentos possíveis (embora o comportamento real seja determinado também pelo ambiente). Estas características são hereditárias no sentido em que os organismos de amanhã gerados pelos de hoje (por exemplo na construção de uma nova fábrica) possuem muitas das mesmas características. Estas características são também seletivas no sentido que organismos com certas rotinas podem se desenvolver melhor que outros, e se esse for o caso, sua importância relativa na população (indústria) é aumentada ao longo do tempo”.

O papel das rotinas como mecanismos de diferenciação hereditária entre as firmas e como mecanismos que condicionam o desempenho da firma no ambiente competitivo é destacado por Nelson (2001):

“As rotinas construídas dentro de uma firma de negócios, ou outro tipo de organização que se propõe a realizar uma atividade econômica, determinam de uma maneira muito forte o que esta faz frente ao conjunto de condições particulares que ela enfrenta. O desempenho desta firma ou organização será determinado pelas rotinas que esta possui e pelas rotinas possuídas por outras firmas e unidades econômicas com as quais a firma interage, incluindo competidores, fornecedores e consumidores. Em qualquer período de tempo, muitas rotinas são largamente comuns para firmas na mesma linha de negócios, mas algumas não o são, estas últimas provêm o diferencial na relação entre as firmas e seus competidores. A distribuição de rotinas na economia em qualquer ponto do tempo determina o desempenho econômico global de cada firma. Para a teoria econômica evolucionária, o crescimento econômico é causado por mudanças na distribuição de rotinas de operação, associadas tanto com a criação de novas rotinas superiores, com a constante disseminação destas rotinas e com o abandono de rotinas inferiores”⁸²

⁸² Nelson, R (2001). In Metcalfe, S (2001). Pág 22, tradução do autor

Uma vez entendido o processo evolucionário e o papel da trajetória de cada firma neste contexto, é necessário destacar os processos pelos quais a mudança se apresenta, e como as firmas lidam com isto nesta teoria.

3.3.3 - O processo evolucionário de mudança econômica

De forma abstrata, e segundo Metcalfe (1998), o argumento evolucionário explica os “padrões mutantes de co-existência que se dão entre certos tipos de entidades. Estes padrões são descritos em termos de medidas freqüentes da importância relativa das entidades de uma população (firmas em uma indústria)”⁸³. Mais precisamente, o argumento evolucionário é baseado em processos de variação e seleção (processos evolucionários) que explicam como a importância relativa de determinadas entidades muda ao longo do tempo, e porque determinadas entidades sobrevivem e outras são eliminadas.

Mais pragmaticamente, os processos evolucionários tentam explicar como funciona a dinâmica evolucionária de interação entre as firmas e o ambiente em que estas estão inseridas. Os processos evolucionários visam entender também, porque há a noção de punição e recompensa nesta dinâmica, ou seja, porque certas organizações apresentam resultados ruins frente às necessidades impostas pelo ambiente e porque outras são agraciadas com lucros extraordinários.

Para entender esta dinâmica evolucionária, dois processos são fundamentais, como destacam Nelson & Winter (1982) e Metcalfe (1998): o processo de variação e o de seleção.

O princípio da variação está ligado ao fato de que membros de uma determinada população ou cenário competitivo diferem no que diz respeito a pelo menos uma característica de significância seletiva. Em outras palavras, isto quer dizer que duas firmas desenvolveram pelo menos uma característica diferente, e que esta é significativamente relevante do ponto de vista de como o mercado avaliará estas firmas: punido-as com um desempenho econômico ruim ou recompensando-as com lucros diferenciados.

Nelson & Winter (1982) destacam a conexão do princípio de variação com a flexibilidade organizacional e o papel das rotinas:

“Flexibilidade envolve variação do desempenho organizacional em relação a variação do ambiente. Para que uma organização responda a uma mudança com uma variedade de

⁸³ Op. Cit. Pág 22. tradução do autor.

rotinas especializadas, cada uma customizada para uma configuração particular do ambiente, os membros desta organização precisam reter um repertório de rotinas individuais especializadas (...)”⁸⁴

Já o princípio da seleção está ligado ao fato de que as características de determinadas entidades se mostram mais adequadas ou mais adaptadas para as pressões evolucionárias. O fato de esta adaptação ser diferente em cada firma faz com que as características que melhor respondem às demandas do ambiente (como as demandas de consumidores, competidores e órgão regulatórios), ganhem uma maior importância relativa no ambiente competitivo. Uma característica essencial desta visão é a idéia de que diversas firmas interagem em um ambiente de maneira que a vantagem diferencial de crescimento é atribuída àquela firma que se destaca da maneira mais adequada com as necessidades que lhe são apresentadas por este ambiente.

Nelson & Winter (1982) relacionam a rotina de seleção com a capacidade que uma determinada organização tem de se adequar às necessidades do ambiente:

*“Existe, entretanto, muito mais do que se supõe ao “saber realizar um trabalho” em uma organização do que simplesmente possuir o repertório de rotinas apropriadas. Existe também a questão de saber quais rotinas devem ser executadas e quando estas rotinas são adequadas. Para o membro individual da organização, isso está ligado à habilidade de receber e interpretar uma corrente de mensagens de entrada do ambiente e de outros membros da organização. Tendo recebido e interpretado a mensagem, o membro usa a informação contida nestas mensagens para selecionar e desempenhar a rotina mais apropriada de seu repertório.”*⁸⁵

Estes dois princípios (variação e seleção) formam um entendimento em duas fases do processo evolucionário de mudança econômica. Neste entendimento, o processo se inicia com a idéia de variação nas características de uma população e combinação destas variações com um processo de seleção que visa criar um “*fit*” ou encaixe entre os atores do cenário competitivo. Deste encaixe provém o padrão de mudança na importância relativa destes atores – ou seja, algumas firmas se tornam mais importantes ou melhor sucedidas que outras.

Formalmente, pode-se dizer que a firma que possui um encaixe maior que a média de suas características com as necessidades do ambiente tem sua importância relativa aumentada.

⁸⁴ Op. Cit, pág 106. tradução do autor.

⁸⁵ Op. Cit, pág 100. tradução do autor.

Enquanto isso, a firma que possui um encaixe pior que a média de mercado tem sua importância relativa diminuída. Neste esquema, as características que determinarão o encaixe necessário entre a firma e seu ambiente são dadas de maneira exógena.

Esta visão influenciou muito os trabalhos no campo da inovação, que se tornaram um exemplo de grande valor para o entendimento desta dinâmica. Inovações em produtos, organizações e métodos de produção geram variação, processos de mercado avaliam esta variação e a traduzem em uma lucratividade diferencial. Por fim, esta lucratividade diferencial é traduzida em um crescimento diferencial, o que muda a importância relativa das firmas em um determinado ambiente econômico.

Uma ilustração deste esquema de entendimento da dinâmica evolucionária pode ser visualizada abaixo:



Figura 13 - Entendimento em duas fases do processo evolucionário

Fonte: Metcalfe (2001)

Como ressalta Metcalfe (2001), algumas características deste entendimento devem ser destacadas:

- a) O encaixe ou o “fit” não é um atributo de nenhuma unidade ou firma em particular, mas sim uma consequência derivada da interação da firma com o ambiente competitivo;
- b) As noções de encaixe, adaptação, ambiente, variação e seleção formam uma unidade. Um conceito não pode ser entendido sem os demais.

- c) O conceito de encaixe ou adequação é um conceito dinâmico que está associado com as taxas e a direção do crescimento das firmas. As explicações evolucionárias são explicações de adequação diferencial e são inerentemente dinâmicas.

Um outro ponto de crucial importância para se entender a dinâmica evolucionária, e que não está fortemente representado em Nelson & Winter (1982), é a dinâmica de replicação (*replicator dynamics*). Segundo o entendimento da dinâmica evolucionária, uma vez gerada a variedade e realizada a seleção, o conjunto de firmas que melhor se adaptou as características do ambiente será premiada um crescimento diferencial. Porém, este crescimento não é perpétuo, pois existem mecanismos de erosão desta vantagem competitiva. As firmas que não se adaptaram tão bem às necessidades do ambiente eventualmente compensam este fato com mecanismos de apropriação de valor, como a cópia ou a replicação.

Metcalfe (2001) expõe tal argumento e propõe como solução o entendimento do processo evolucionário como um processo de três etapas:

“Um aspecto intrigante da evolução é que esta consome o próprio combustível. Processos de seleção competitiva necessariamente destroem (ou absorve) a mesma variedade da qual a evolução depende. A não ser que esta variedade seja repostada, a evolução cessará. Neste ponto teremos chegado ao limite do esquema de entendimento de duas etapas e precisamos nos mover em direção a um esquema de três etapas: variação, seleção e regeneração da variação. Isso requer um tratamento dos processos de desenvolvimento em termos de origem da variação e da recriação endógena de variação.”⁸⁶

O esquema em três etapas sugerido pelo autor pode ser visualizado na figura 12:

⁸⁶ OP. Cit, pág 9. Tradução do autor.

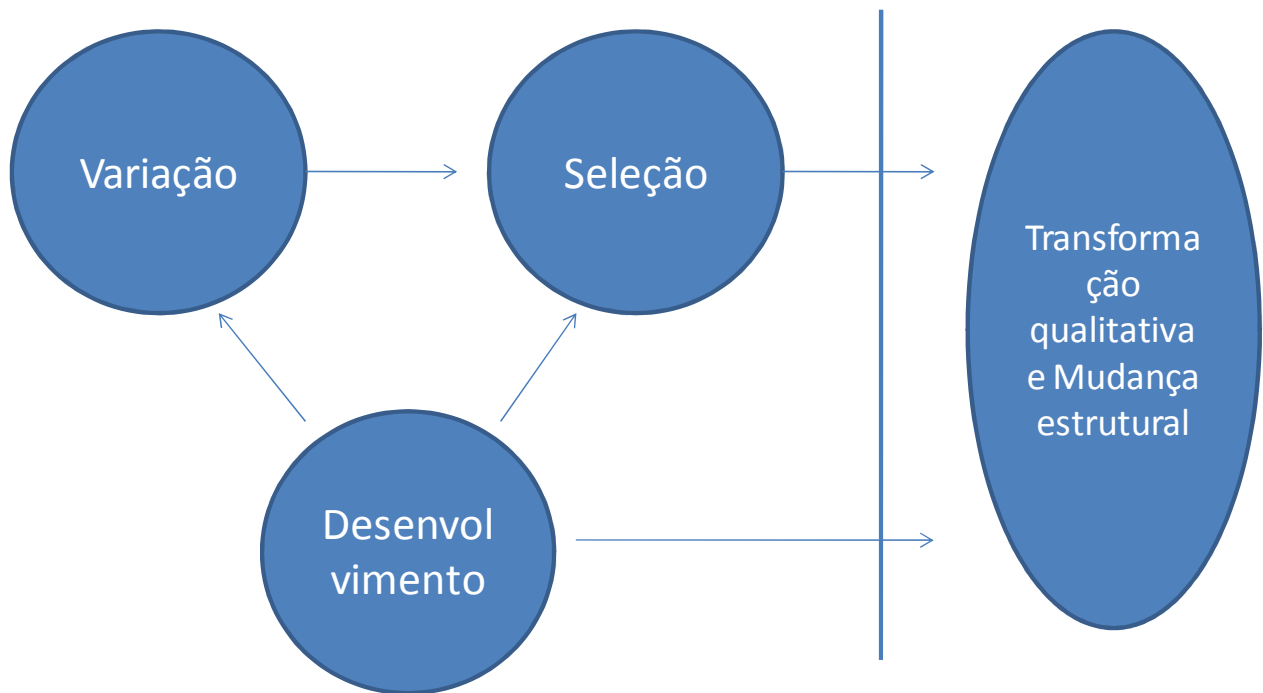


Figura 14 -Entendimento em três fases do processo evolucionário

Fonte: Metcalfe (2001)

Neste entendimento de três fases do processo evolucionário, não somente há uma mudança estrutural capitaneada pela co-evolução entre a firma e o seu ambiente, mas há também um movimento desenvolvimentista do sistema como um todo. O entendimento aqui é que através da constante renovação da variabilidade, processo competitivo impulsiona o sistema como um todo (todas as firmas e todos os atores do ambiente) para uma trajetória de melhoria contínua, uma vez que a constante perseguição por lucros e crescimento diferenciado move continuamente todos estes atores.

Para Metclafe (2001), estes processos de desenvolvimento do sistema que recriam a geração de variação estão intimamente ligados à geração de conhecimento e de inovações. Estão ligados também à divisão do trabalho, à ociosidade dos recursos produtivos e a utilização co conhecimento, como apontam Smith (1976) e Marshall (1920). Neste sentido, o nosso estudo das teorias econômicas da firma se fecha, uma vez que Penrose (1959) explorou as possibilidades de regeneração da geração de variabilidade dentro da firma, através de um processo endógeno de geração de oportunidades produtivas.

Uma vez feita a exposição dos principais pontos da economia evolucionária, pode-se elaborar um modelo de processo que caracterize esta dinâmica.

3.3.4 – O modelo de processo baseado na dinâmica externa a firma proposta pela economia evolucionária

A figura abaixo é uma tentativa de caracterizar, na linguagem de Mohr (1982), um modelo de processo que represente a dinâmica interna a firma identificada pela economia evolucionária.

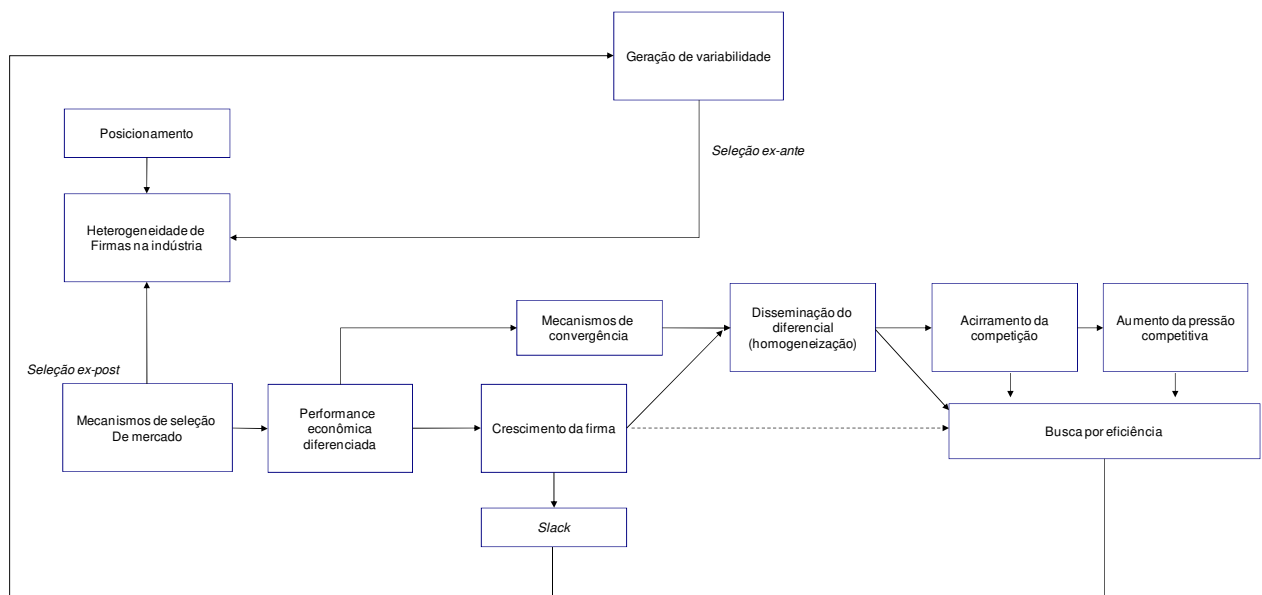


Figura 15 – Modelo de processo da dinâmica externa a firma baseado na teoria evolucionária.

Fonte: o autor

Este modelo começa com a geração de variabilidade interna a firma, do ponto em que o modelo de processo baseado em Penrose (1959) parou. Em última análise a condução das ações de expansão por cada firma em particular gera variabilidade no cenário competitivo, pois torna as firmas heterogêneas entre si, como destacam Nelson & Winter (1982). Neste contexto, é

importante destacar que cada firma em particular tenta se posicionar da melhor forma possível em face das condições do ambiente, e da heterogeneidade que está sendo gerada na população relevante. Metcalfe (1998) destaca a importância do posicionamento, utilizando o conceito de encaixe econômico:

“Encaixe econômico (economic fitness) é a medida das taxas de expansão e declínio de atividades e, dado que este conceito se aplica as unidades de negócio, este é parcialmente determinado pelas capacitações e pela intenção daquela unidade. Entretanto, a propriedade crucial do encaixe econômico é que este não é uma propriedade das unidades de negócio somente, mas emerge da interação de unidades de negócio rivais em um dado ambiente competitivo. É um fator hereditário da participação em uma determinada população. Ele é causado pela interação entre as unidades de negócio individuais e destas unidades com o ambiente competitivo (...). Encaixe econômico é simplesmente uma medida da tendência diferencial de unidades de negócio que competem entre si de expandir por um resultado conjunto de efeitos do ambiente e traços comportamentais.”⁸⁷

Nooteboom (2001) complementa, destacando a importância do posicionamento relativo a variabilidade e as forças exógenas do ambiente:

“O debate sobre a endogeneidade do ambiente de seleção é conectada com o debate entre a visão de posicionamento e de escolha estratégica, na literatura de gestão e das organizações. A visão de posicionamento assume um dado ambiente de seleção exógeno as firmas, na forma de uma estrutura de mercado, na qual elas devem se posicionar. Para a visão da escolha estratégica, o ambiente de seleção é endógeno: ele pode ser influenciado e transformado pela ação empreendedora”⁸⁸

Desta forma, o ambiente seleciona a variabilidade que melhor se adéqua as necessidades atuais e futuras da base de clientes, premiando esta variabilidade com um desempenho econômico superior. Metcalfe (1998) comenta sobre este processo de diferenciação e seleção como parte central do processo competitivo:

“Mais fundamentalmente, é inerente ao capitalismo moderno que as firmas busquem a vantagem competitiva através da diferenciação e da proteção das fontes de sua vantagem

⁸⁷ Metcalfe, S. (1998), pág 30. Tradução do autor.

⁸⁸ Nooteboom, B. (2001), pág 48. Tradução do autor.

diferencial de seus rivais pelo maior tempo possível. Competição não é o estado passivo descrito nos livros texto, mas um processo ativo de rivalidade no qual a diferenciação é tudo.”⁸⁹

Metcalfe (2001) expande o raciocínio:

*“As médias populacionais para cada característica seletiva mudam ao longo do tempo como uma consequência dos processos seletivos, com a direção e a taxa de expansão dependendo da variedade mensurada na população (...). O padrão de mudança estrutural que emerge da dinâmica de replicação maximizar a taxa de mudança na média das características populacionais.”*⁹⁰

A expansão dura até o momento em que as demais firmas do ambiente competitivo consigam quebrar a fonte de heterogeneidade premiada, através de mecanismos de homogeneização, como a imitação e a difusão. Metcalfe (2003) e Metcalfe (1998) destacam a importância da tríade Inovação, difusão e imitação para o processo competitivo:

*“Processos de crescimento evolucionário dependem da existência de variedade, no espalhamento relativo ou na difusão de produtos e métodos de produção rivais”.*⁹¹

*“Três tipos distintos de mudança estão implícitos na definição de evolução econômica e estes correspondem às categorias familiares de inovação, imitação ou adoção e difusão. A inovação dá conta da introdução de novos tipos de comportamento em uma população (...). Difusão é um fenômeno populacional que dá conta do espalhamento diferencial de atividades em unidades de negócio rivais (...). Ligando estas duas categorias está a terceira, imitação ou adoção. Ela lida com a mudança de comportamento de cada unidade de negócio individual, além de ser um fenômeno populacional. Ela pode envolver a cópia de algumas rotinas, ou a adoção de algum mecanismo para melhorar os processos produtivos, ou a incorporação de determinadas características em um produto.”*⁹²

Desta maneira, a fonte inicial de desequilíbrio na população que leva ao crescimento relativo de algumas firmas se esgota, levando ao aumento da pressão competitiva e da pressão por eficiência dentro das organizações. Metcalfe (2001) destaca tal fato:

⁸⁹ Metcalfe, S. (1998), pág 36. Tradução do autor.

⁹⁰ Metcalfe, S (2001), pág 8. Tradução do autor.

⁹¹ Metcalfe, S. (2003), pág 9. Tradução do autor.

⁹² Metcalfe, S. (1998), pág 29. Tradução do autor.

“Um aspecto intrigante da evolução é que ela consome o seu próprio combustível. Processos de seleção competitiva necessariamente destroem a variedade sobre a qual a evolução depende⁹³”

Porém, o processo de expansão conduzido por algumas firmas cria folgas organizacionais, na medida em que alguns recursos são utilizados em detrimento de outros, e muitas vezes a divisão do trabalho é alterado, e novos conhecimentos são gerados. Tal folga, aliada a uma renovada pressão por obtenção de novas variabilidades que possam renovar os lucros diferenciais de outrora, faz com que o processo de crescimento exista de forma continuada, fazendo com que o sistema como um todo se desenvolva continuamente.

Portanto, após a discussão da obra de Penrose (1959), pode-se construir um modelo de processo que representa a dinâmica interna a firma. Da mesma maneira, após a discussão da economia evolucionária, pode-se construir um modelo de processo que representa a dinâmica existente externamente a firma. A conjunção destes dois modelos, permite o entendimento da do acoplamento entre dinâmica de geração de valor dentro da empresa e da recompensa (ou não) deste valor pelo ambiente através de lucros diferenciados. É a partir deste entendimento que serão elencadas as decisões estratégicas da firma.

Desta maneira, após entendermos as colocações de três grandes teorias econômicas da firma acerca das diferentes dinâmicas a que uma firma está submetida, podemos construir o nosso modelo processual de dinâmica da firma. Este modelo de processo se configurará em um modelo teórico a lá Bunge (1996), que contextualizará a delimitação das decisões estratégicas da firma.

Desta forma, a partir deste modelo poderão ser entendidas as questões cruciais, segundo a óticas destas teorias, para o direcionamento competitivo da firma. Estas questões serão consideradas as decisões estratégicas da firmas de acordo com as dinâmicas observadas, pois é nelas que se manifesta a intenção estratégica do gestor.

⁹³ Metcalfe, S. (2001). Pág 8. Tradução do autor.

Capítulo 4 – Proposta de modelo de entendimento do conteúdo das dinâmicas e decisões estratégicas

Conforme vimos no capítulo 1, o principal objetivo desta tese é analisar a natureza da estratégia em uma organização, explicitando as decisões que compõem o fazer estratégico da firma a partir de um referencial teórico das teorias econômicas da firma. A idéia central é proporcionar um critério de delimitação do que constitui uma decisão estratégica através da construção de um modelo teórico, como definido por Bunge (1996), que unifique a geração de variabilidade interna a firma; os mecanismos de mercado que reagem a esta variabilidade; e as questões de gestão impostas por estes fatores.

Para isso, no capítulo 2 foram discutidas as principais características de decisões tomadas em uma firma que se encontra inserida dentro de uma ambiente competitivo e que tem como pressuposto a busca por eficiência na alocação de seus recursos e na geração de lucratividade. Neste capítulo foram discutidas as principais características das decisões estratégicas neste cenário, o que já proporcionou um entendimento inicial da forma com que as decisões estratégicas acontecem em uma organização.

Dando prosseguimento ao raciocínio, o capítulo 3 proporcionou uma investigação mais profunda da natureza da dinâmica estratégica, ou seja, foram observadas três grandes teorias econômicas da firma para entender, através da lente de observação destas, as principais questões que se colocam no processo de interação da firma com o mercado. As teorias observadas foram: a teoria neoclássica da firma, a teoria do crescimento da firma de Edith Penrose, e a teoria evolucionária de Richard Nelson e Sidney Winter.

A intenção de investigar no detalhe tais teorias é que estas fazem parte da fonte que informou grande parte dos modelos e ferramentas da disciplina de estratégia empresarial. Desta forma, tais teorias podem oferecer um entendimento de quais são as questões estratégicas existentes no processo de condução de uma determinada firma dentro de um ambiente competitivo. Feita esta observação, pode-se então construir um modelo de processo como proposto por Mohr (1982) para promover o entendimento da dinâmica estratégica interna e externa a firma. Deste modelo, sairá a explicitação do conteúdo das principais decisões estratégicas segundo as teorias econômicas da firma que foram observadas. Este passo é

importante pois permitirá qualificar, de forma direta e nominal as principais questões estratégicas enfrentadas por uma firma em uma ambiente competitivo.

4.1 – Proposição de modelo teórico da dinâmica estratégica baseado nas teorias econômicas da firma

Tendo entendido as teorias econômicas da firma, e tendo elaborado modelos de processo baseados na teoria de Penrose (1959) e na teoria evolucionária, pode-se agora apresentar uma proposição de modelo teórico de entendimento da dinâmica estratégica, baseado nestas duas teorias da firma. Este modelo teórico será chamado de modelo teórico da dinâmica estratégica e tem o propósito de cristalizar, em um só modelo, o acoplamento da dinâmica de crescimento interna a firma e a dinâmica evolucionária de mercado. Com isso, pretende-se promover um entendimento da dinâmica a que a formação da estratégia está sujeita dentro de uma firma inserida no processo competitivo.

Para a construção deste modelo teórico , foi realizado um estudo das teorias apresentadas e seus legados: a teoria de crescimento econômico da firma de Edith Penrose e a teoria evolucionária. No corpo conceitual destas duas teorias, buscou-se as principais variáveis que descrevessem a dinâmica a que a firma está sujeita. A caracterização desta dinâmica será usada como *proxy* ou um indicador para o entendimento da dinâmica estratégica da firma. A idéia por trás da utilização destas teorias é que a compreensão da dinâmica de crescimento da firma e de sua relação com os mecanismos competitivos é um pano de fundo adequado para a discussão do conteúdo do fazer estratégico.

Em outras palavras, a compreensão das dinâmicas descritas por estas teorias provê um critério para delinear para a discussão do conteúdo das decisões estratégicas que a firma toma de forma difusa e ao longo do tempo. A partir desta compreensão, poderão ser discutidas as principais decisões estratégicas que necessitam ser tomadas por gestores dentro da firma para endereçar esta dinâmica.

Embora não haja um critério cartesiano para a inclusão ou exclusão das variáveis no modelo, dado que este representa um esforço de síntese sobre as descrições das relações causais existentes interna e externamente a firma, o modelo construído visa à obtenção de uma descrição

consistente da realidade da firma. Como destaca Foss (2003), esta consistência é importante para o desenvolvimento de qualquer perspectiva teórica:

“A principal característica de um perspectiva bem desenvolvida é que a caixa de ferramentas seja internamente consistente – os conceitos teóricos, ferramentas e modelos não devem se encontrar em conflito – e que exista um livro de receitas – o que significa dizer que existe um conjunto de regras acordadas de como resolver os problemas dentro daquela perspectiva.”⁹⁴

A lógica geral do modelo teórico proposto da dinâmica estratégica segue em linhas gerais as idéias contidas na teoria do crescimento da firma, de Penrose (1959) e na teoria evolucionária de Nelson & Winter (1982), apresentadas no capítulo 3. A descrição do modelo teórico de entendimento da dinâmica estratégica segue abaixo, com as palavras-chave que compõem a representação gráfica deste modelo teórico grifados em negrito:

A firma pode ser entendida como uma coleção de recursos que geram serviços para a atividade produtiva. Estes serviços são aproveitados de forma altamente dependente do contexto interno da firma, e por isso, a todo o momento existe um **estoque de recursos** que não está sendo completamente aproveitado. Este **sub-aproveitamento de recursos**, tomado de forma conjunta com o **excedente de conhecimento** gerado pela **divisão do trabalho**, gera um conjunto de **oportunidades de produtivas** dentro da firma. É importante notar que este **excedente de conhecimento não pode ser vendido ou disponibilizado no mercado**, por ser altamente específico a firma.

Estas oportunidades produtivas são alvo da atuação dos serviços empreendedores. A **disponibilidade destes serviços empreendedores** é um ponto crítico para o aproveitamento destas oportunidades produtivas. Estes serviços podem se encontra disponíveis de forma estruturada dentro da firma, como em uma área de novos negócios ou pesquisa e desenvolvimento ou de forma não estruturada e dependente de um conjunto de pessoas em particular (diretores da firma e pesquisadores, por exemplo).

É o papel dos recursos empreendedores **vislumbrarem oportunidades e restrições do mercado** em relação ao conjunto de oportunidades produtivas existentes dentro da firma. Esta visualização recebe o nome de **ambiente percebido (*enacted environment*)** e é altamente

⁹⁴ Foss, N. (2001), pág 346. Tradução do autor.

condicionado pelo conceito de **racionalidade limitada** (*bounded rationality*) – ou seja – o ambiente percebido é fruto de assimetrias de informação, interesses pessoais, emoções e características pessoais do empreendedor que o percebe. Desta maneira, os empreendedores percebem o ambiente e escolhem as oportunidades produtivas que serão perseguidas. Estas rotinas de busca passam por critérios de seleção e testes internos a empresa. Esta seleção é chamada **seleção ex-ante**.

Para dar vazão a estas oportunidades é importante que existam **recursos gerenciais disponíveis** para conduzi-las internamente. A perseguição destas oportunidades produtivas produz a **geração de variabilidade** entre as firmas de uma indústria; levando a uma maior **heterogeneidade das firmas no mercado**. As firmas se **posicionam** de maneira diferente a partir desta variabilidade e o mercado seleciona qual variabilidade deve ser premiada com uma **performance econômica diferenciada** e qual variabilidade deve ser ignorada. Esta seleção se dá de acordo com critérios de seleção de mercado, como preferências de consumidores, questões de acessibilidade aos produtos e paradigmas tecnológicos, e é chamada de **seleção ex-post**.

As firmas que possuem a sua variabilidade premiada e obtêm esta performance econômica diferenciada, observam um **processo de crescimento**. Este processo de crescimento acaba por gerar uma folga (ou **slack**) na organização, gerando uma mudança no balanço de forças interno. Entretanto, esta vantagem conferida por uma variabilidade premiada por critérios de seleção ex-post é temporária, uma vez que através de **mecanismos de convergência** como a imitação e a disseminação, **o diferencial relativo acaba se disseminado na indústria**, levando a uma **homogeneização** de mercado.

A convergência da variabilidade aumenta a **intensidade da competição** e ao **aumento da pressão competitiva** nos atores do mercado, que possuem um **direcionador de eficiência** e busca por lucros diferenciados. Esta busca por eficiência leva a necessidade da viabilização de novas oportunidades produtivas, e o ciclo se fecha.

É importante ressaltar que tal esquema é aplicável somente a firma que possuem o pressuposto da alocação eficiente de seus recursos na intenção de obter lucros diferenciados. Tal pressuposto está presente nas duas teorias da firma estudadas e se mantém presente no modelo teórico apresentado.

Pitelis (2002) destaca a importância da compreensão deste pressuposto, quando comenta a obra de Penrose (1959):

*“Um fato importante de se perceber é o pressuposto de que existe um incentivo endógeno para se fazer um uso lucrativo dos recursos em excesso. Tal fator é bem mais sutil e poderoso do que os incentivos exógenos de maximização dos lucros.”*⁹⁵

A figura que representa o modelo teórico da dinâmica estratégica pode ser vista a seguir:

⁹⁵ Pitelis, C (2002),pág 5, nota de rodapé. Tradução do autor.

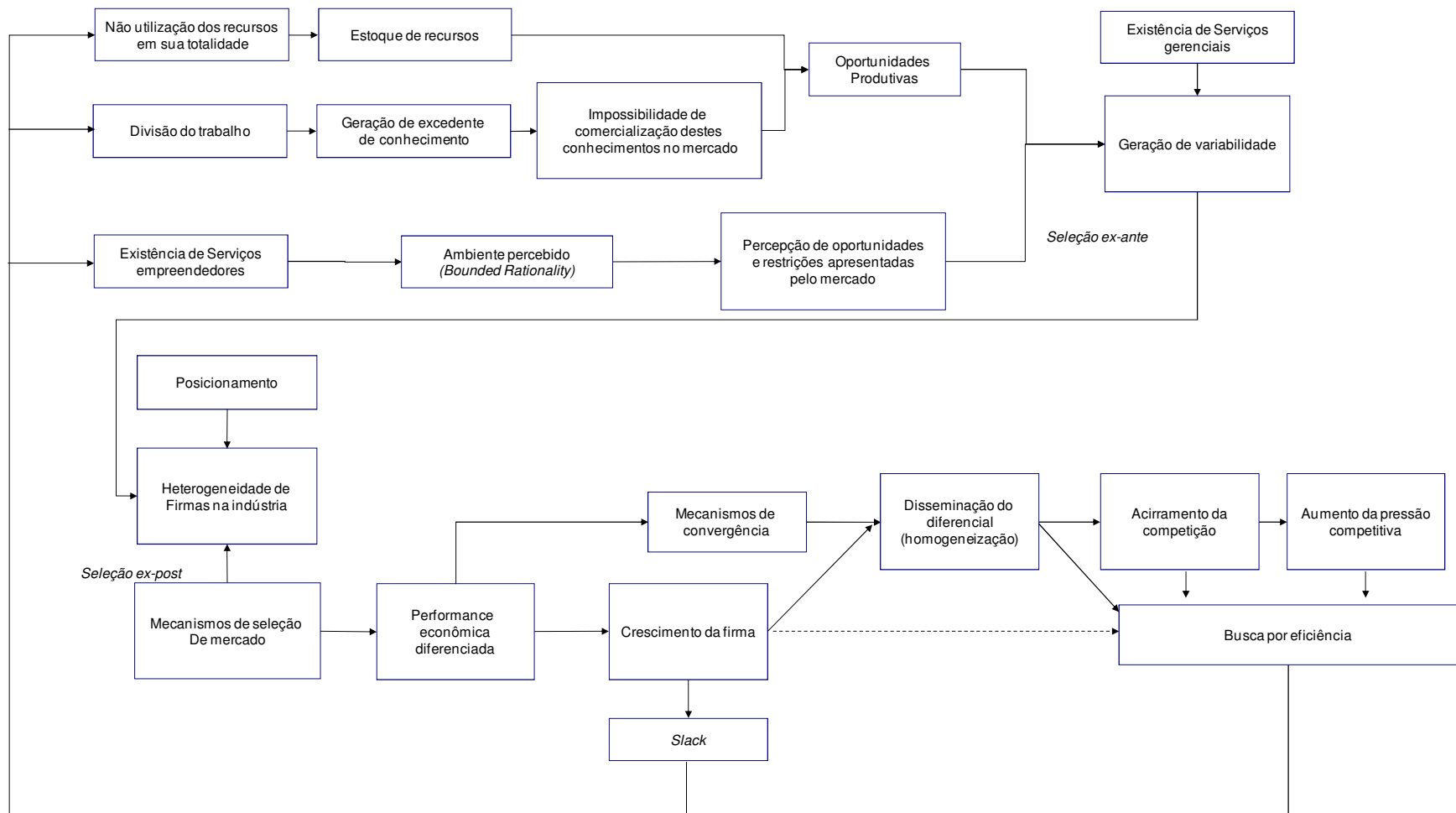


Figura 16 - O modelo teórico de dinâmica estratégica

Fonte: O autor

4.2 – Sobre o conteúdo das decisões estratégicas

Uma vez apresentado o modelo teórico proposto para a dinâmica estratégica que uma determinada firma enfrenta, pode-se depreender a partir da análise do modelo, um conjunto de decisões estratégicas que devem ser consideradas por gestores dentro da organização. Estas decisões são decorrentes de desafios e questionamentos impostos pela própria natureza do modelo de processo construído.

A proposta deste trabalho é que o entendimento destas questões se constitui em um esforço de avanço no entendimento de critério de demarcação do que é a estratégia empresarial e suas decisões associadas. Este critério, como já justificado anteriormente, foi construído a partir de um olhar específico das teorias da firma.

Analisando o modelo, percebe-se que a não utilização dos recursos existentes da firma em sua totalidade, leva a existência de um estoque de recursos, que cria uma tensão crescente em relação a estes recursos não utilizados, configurando as possíveis trajetórias de crescimento da firma através da geração de oportunidades produtivas. Desta forma, a questão de **quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer** pode ser considerada de alta importância para o sucesso da firma no ambiente competitivo.

Além disso, percebe-se que a divisão do trabalho também é um ponto importante do modelo, pois ela condiciona a direção e a natureza do excedente de conhecimento gerado. Este excedente, por sua vez, é determinante na habilidade da firma em perseguir novas oportunidades produtivas e portanto na viabilização de sua trajetória de crescimento. Desta forma, a questão de **qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho** pode ser considerada de alta importância para a viabilização da trajetória de crescimento da firma. Além disso, pode-se destacar também a questão de **como aproveitar o excesso de conhecimento gerado** como importante na escolha da trajetória de crescimento da firma.

Outro fator importante apontado pelo modelo é que a existência de serviços empreendedores é crítica para a expansão, pois são estes que se defrontam com uma imagem das restrições e oportunidades existentes no ambiente, direcionando desta forma o processo de crescimento da firma. Desta forma, as questões de **como identificar oportunidades de forma sistemática, como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes e como selecionar oportunidades em face da incerteza do**

ambiente se mostram importantes para garantir o aproveitamento das oportunidades produtivas certas.

Todos os fatores acima explicitados geram uma tensão interna a firma, que só resolvida quando as oportunidades produtivas são aproveitadas, gerando uma variabilidade na firma em relação a população de firmas existentes em uma determinada indústria. Neste ponto, duas questões se colocam como relevantes.

Para que este aproveitamento de oportunidades produtivas para a geração de variabilidade seja conduzido internamente à firma, é necessário que haja a disponibilidade de serviços gerenciais para a condução das ações de expansão. Portanto a questão de **como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e de gestão da firma** se mostra importante para a trajetória de diferenciação no mercado.

Entretanto, quando os recursos gerenciais não se mostrarem adequados ou disponíveis para a firma em um determinado momento, a questão de **como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma** se mostra relevante para a condução das ações de crescimento.

Segundo o modelo teórico apresentado, esta geração de variabilidade leva a criação de uma heterogeneidade de firmas na indústria. Esta heterogeneidade terá impactos no ambiente concorrencial e em todos os seus atores, e por isso a decisão de **como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida** é importante para a obtenção do sucesso das oportunidades produtivas.

Neste ponto, o mercado irá julgar quais variabilidades devem ser premiadas com um desempenho econômico diferenciado, de acordo com critérios que se encontram em constante mudança. Desta forma, a questão de **como se adaptar as constantes mudanças na natureza da demanda de mercado** se mostra importante para a obtenção de sucesso a partir das oportunidades produtivas perseguidas, ou seja, para a obtenção de uma performance econômica diferenciada.

O modelo teórico proposta mostra também que esta performance econômica diferenciada, uma vez obtida não é mantida eternamente. Os demais atores do mercado, em especial os concorrentes, atuam fortemente através da utilização de mecanismos de convergência e

homogeneização para erodir a vantagem diferencial obtida pela firma. Desta forma, a questão de **como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas** se torna importante para prolongar a trajetória de crescimento da firma.

Além disso, o modelo aponta que a trajetória de crescimento gera a criação de folga dentro da firma, retroalimentando todo o processo. Outra consequência da geração desta folga é que o processo de crescimento pode tornar a estrutura existente pré-crescimento inadequada, o que trás a questão de **qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma**. A trajetória de crescimento gera novos desafios e modifica a realidade interna da firma, gerando uma necessidade de atenção a esta questão.

Esta folga gerada pelo tempo de crescimento premiado com uma performance econômica diferenciada irá retroalimentar o modelo. Desta forma, a questão de **como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades** se torna crucial para que a firma possa observar ciclos continuados e constantes de crescimento, e não somente um ciclo estanque e pontual.

Por fim, pode-se destacar a partir do modelo que o crescimento seguido da homogeneização das firmas gera um ambiente de acirramento da competição na indústria gerando uma pressão por eficiência dentro das firmas deste ambiente. A resposta a esta pressão por eficiência se caracteriza por um ciclo de aprendizado que tende a reforçar os comportamentos vencedores nas últimas rodadas competitivas. Este reforço pode ser perigoso em um ambiente de mudança schumpeteriano, aonde há uma quebra de padrões estabelecidos. Desta forma, a questão de como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência de perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?

Abaixo pode ser observado o posicionamento das decisões estratégicas no modelo teórico proposto de dinâmica estratégica. Este posicionamento visa apenas facilitar o entendimento do modelo teórico e do contexto de cada decisão, não excluindo desta forma posicionamentos alternativos.

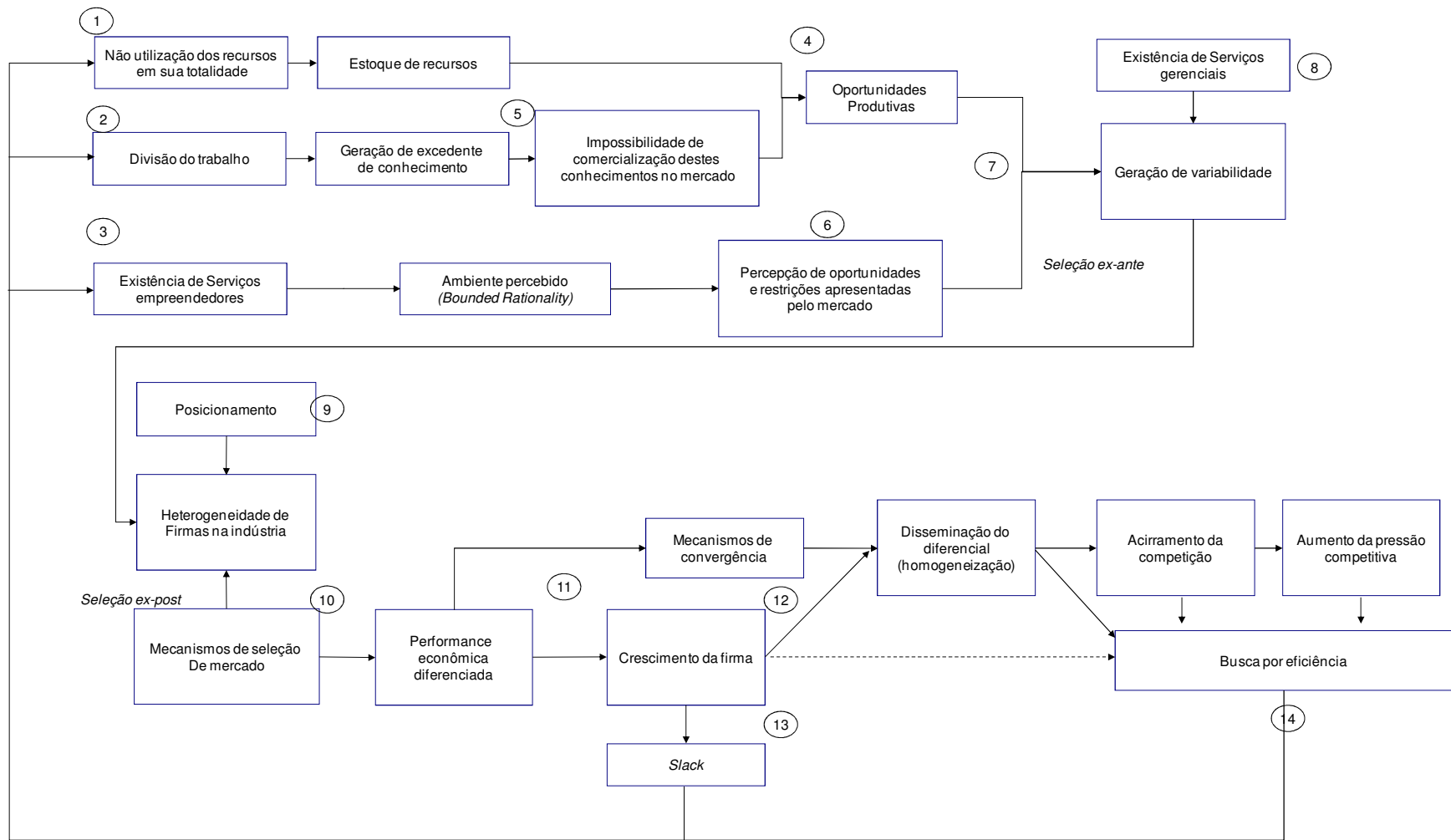


Figura 17 - Posicionamento das decisões estratégicas no modelo teórico

Fonte: O autor

Após o posicionamento das questões estratégicas no modelo teórico proposto, estas serão detalhadas em função de outras referências bibliográficas que as ressaltam. A explicação destas decisões não se constitui em uma mera repetição do quadro teórico já discutido no capítulo 3, mas sim em um esforço de explicitação do processo de síntese que deu origem a sua constituição. Nesta síntese foram utilizadas não só as duas teorias da firma já mencionadas, mas um conjunto de autores de economia e administração, que forneceram insumos para o exercício de delimitação das questões de estratégia.

1. Quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?

Para Penrose (1959) a firma podia ser entendida como uma coleção de recursos que geram diversas oportunidades produtivas de crescimento. Nas palavras da própria autora:

“Estritamente falando, nunca são os recursos em si que são “inputs” para o processo produtivo, mas sim os serviços que estes recursos podem gerar (...). A distinção importante entre recursos e serviços reside não na diferença na sua durabilidade relativa, mas no fato de que os recursos se constituem em um conjunto de serviços em potencial que podem, na sua maior parte, ser definidos independentemente de seu uso, enquanto os serviços em si não podem ser definidos desta maneira. A própria palavra serviço implica em uma ação, função ou atividade. Como nós veremos, é em grande parte nesta distinção que se encontra a fonte de individualidade de cada firma em particular.”⁹⁶

Kor & Mahoney (2000) destacam que o trabalho de Penrose (1959) se destaca por explicar, dentre outras coisas, que:

- a. O crescimento da firma pode ser estudado como um processo dinâmico da gestão interagindo com os recursos disponíveis;
- b. Serviços oriundos de recursos são os direcionadores da heterogeneidade da firma;
- c. Serviços que os recursos materiais darão origem são dependentes do conhecimento possuído pelos recursos humanos. Os dois juntos criam mas oportunidades produtivas subjetivas que são únicas para cada firma.

⁹⁶ Op. Cit, pág 31.

Desta maneira, pode-se entender que os recursos determinam o conjunto de oportunidades produtivas que estarão disponíveis para uma determinada firma. Desta forma, pode-se dizer que o investimento em recurso condiciona o conjunto de trajetórias futuras possíveis para uma firma em um determinado ponto do tempo. Porém a decisão de investir é uma decisão crucial para o gestor da firma, pois acarreta em um comprometimento com este conjunto de trajetórias. Além disso, ao investir, o gerente está tomando o risco de não aderir ao princípio de preferência pela liquidez apontado por Keynes (1983). Todo investimento possui certo grau de irreversibilidade associado ao seu grau de liquidez, ou seja, a capacidade que o decisor tem de desfazê-lo. Tal característica é ressaltada por Burlamaqui e Proença (2003):

“As decisões empresariais são cruciais tanto por suas causas, quanto por suas conseqüências. Do ponto de vista da causalidade, porque os agentes sabem que podem errar e, que se o fizerem, incorrerão necessariamente em perdas, podendo, no limite, “quebrar”. As decisões são cruciais também pelas suas conseqüências: elas destroem o contexto onde foram tomadas, criando irreversibilidades, descontinuidades, e possibilidade de futuros alternativos. A decisão de investir é uma decisão crucial por excelência, dada sua “causa” — o conhecimento que seria necessário para sua correta avaliação simplesmente não existe no momento de sua decisão — e por suas conseqüências — porque muda o contexto de onde se originou. Em poucas palavras: investir é se tornar ilíquido, sem a garantia quer de recuperar a liquidez, quer de valorizar o capital investido. A contrapartida é que investir pode significar a criação de uma fonte de lucros extraordinários (i.e., rendas ricardianas e schumpeterianas) no futuro⁹⁷.”

Desta forma, a decisão de quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer é estratégica pois determina o padrão de ação desta, através do conjunto de trajetórias e oportunidades produtivas que se tornam possíveis a partir destas decisões.

2. Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?

Para que se entenda a importância desta decisão, primeiro precisa-se entender a natureza da existência da firma. Para Coase (1937) a firma é um mecanismo alternativo de coordenação em relação ao mecanismo de preço exibido pelo mercado. Desta forma, ao autor vê a firma como

⁹⁷ Burlamaqui, L e Proença; A. (2003), pág 96.

uma ilha de coordenação hierárquica e de colaboração em um oceano de competição e mecanismos de alocação de recursos baseados no preço. Para o autor, o tamanho da firma representa um ponto ótimo (que pode ser estático ou dinâmico) entre os custos de transação existentes, ou seja, entre a eficiência dos mecanismos hierárquicos em relação aos mecanismos de mercado.

Desta forma, a firma pode ser vista como uma escolha entre os mecanismos de coordenação de mercado e os mecanismos de coordenação hierárquicos. Nos mecanismos de coordenação hierárquicos, a forma com que o trabalho é dividido e supervisionado é uma decisão importante pois condiciona a natureza do conhecimento excedente que será gerado. Da mesma forma com que acontece com os recursos e os serviços, este conhecimento também irá determinar as oportunidades produtivas que poderão ser viabilizadas internamente à firma.

O ambiente de coordenação hierárquica é propício ao aprendizado e a geração de conhecimento em excesso. Pitelis (2002) destaca este poder acolhedor ao desenvolvimento de conhecimento e aprendizado dos mecanismos hierárquicos existentes na firma: “A concha coesa da organização é essencial no processo de facilitação do aprendizado. Na medida em que os recursos em excesso podem prover serviço a custos marginais zero, eles motivam empreendedores a aplicá-los a outras atividades, gerando inovação endógena e crescimento”⁹⁸.

Na verdade, a importância da divisão do trabalho para a geração de conhecimento e para o crescimento da firma já havia sido apontada por Adam Smith, em sua obra “Da riqueza das nações”. Smith (1976) identifica o aumento da produtividade de trabalho como a principal fonte de crescimento da riqueza de qualquer nação, Este aumento de produtividade, embora tornado possível pela acumulação de capital, é uma consequência da crescente divisão de trabalho, e do conhecimento que esta gera.

Loasby (2002), elabora esta proposição:

“A divisão do trabalho é transformada (por Smith) de um princípio de alocação eficiente de uma dada coleção de habilidades, em um princípio de organização do desenvolvimento de

⁹⁸ Pitelis, C.(2002). pág 3, tradução do autor.

*habilidades e diferentes tipos de conhecimento, gerando portanto a possibilidade de novos mecanismos produtivos.*⁹⁹”

Tal ponto é central para o entendimento da dinâmica de crescimento da firma, como afirma Pitelis (2002):

*“(...) A perspectiva de criação endógena de conhecimento de Penrose é fundamental (...). Ela provê a perspectiva e o conhecimento necessários para o entendimento da síntese: inovação dinâmica = conhecimento = aumento da produtividade (...). É neste sentido que Penrose contribuiu para tudo. O conhecimento é gerado internamente as firmas, é um input para o que elas conhecem, o que elas fazem, como elas fazem e muito mais. Além disso, a sua perspectiva é mais que uma reinvenção, Smith, Marx, Young, Hayek e Schumpeter não lidaram com a equação inovação endógena = criação de crescimento e conhecimento.”*¹⁰⁰

Desta maneira, a divisão do trabalho gera excedente de conhecimento, que condiciona as oportunidades produtivas que poderão ser perseguidas pela firma e em última análise a sua trajetória de crescimento. Desta forma, a forma como o trabalho será dividido dentro da firma é uma decisão importante do ponto de vista estratégico.

3. Como identificar oportunidades de forma sistemática?

Outra questão importante para a dinâmica endógena de crescimento da firma é o papel do empreendedor. Para Penrose (1959) o empreendedor é aquele recurso que identifica as oportunidades produtivas geradas pelo excesso de conhecimento gerado e pelo estoque de recursos indivisíveis e as relaciona com as necessidades do mercado, propiciando a geração de variabilidade dentro da firma, caso haja recursos gerenciais disponíveis.

Nas palavras da autora, o ambiente competitivo pode ser entendido como uma imagem na cabeça do empreendedor das possibilidades e restrições com as quais ele se confronta. Isto equivale a dizer que o empreendedor analisa diversas variáveis associadas ao cenário competitivo (como preferências dos consumidores, ações de concorrentes e etc) e identifica as oportunidades que surgem dentro da firma que, na sua mente, podem atender estas demandas. Para Penrose

⁹⁹ Loasby, B. (2002). pág 45, tradução do autor.

¹⁰⁰ Op. Cit.pág 7. Tradução do autor.

(1959), é esta imagem que condiciona o comportamento do empreendedor. Porém, uma vez que as oportunidades produtivas são uma parte crucial do processo de crescimento, por criarem um desequilíbrio permanente dentro da firma, até que ponto o futuro da firma deve ser confiado a subjetividade de poucos indivíduos?

É neste ponto que entra a discussão de institucionalização da função do empreendedor. Selznick (1957) faz uma análise interessante do papel da institucionalização da liderança empreendedora. Para o autor, embora a importância da liderança seja superestimada na literatura recente relacionada à gestão existem pontos específicos na história de uma empresa aonde um líder é realmente necessário. Esta liderança possui algumas características: é emergente, ou seja, precisa ser aceita e validada por todas as partes interessadas pelas coalizões presentes na organização, como definidas por Cyert & March (1963).

Um dos pontos centrais na análise de Selznick (1957) é a transformação da organização em instituição. Para ele, o ato de institucionalização, significa “*adicionar valor além dos requisitos técnicos da tarefa em questão*”.¹⁰¹ Desta forma a institucionalização significa que a organização possui propósitos definidos, e que estes são aceitos pelas coalizões e agentes sociais internos e externos a firma. A separação entre instituição e firma também se encontra no limite entre a teoria e a prática. A firma se torna uma instituição no em que deixa de depender de indivíduos pontuais para a realização de determinadas tarefas, pois possui mecanismos legitimados e institucionalizados que executam as rotinas necessárias. Portanto, quando a organização institucionaliza uma determinada função, isto quer dizer que ela possui um conjunto de valores, cultura, políticas organizacionais e recursos particulares, que garantem a execução de determinadas tarefas e rotinas, independentemente da presença de um ou outro indivíduo. Esta transição na visão do autor, marca a passagem de um “*arranjo técnico e engenheirado de blocos definidos para um organismo social*”.¹⁰²

Neste organismo social, a o papel do líder acontece em momentos específicos de inflexão estratégica. Durante este processo de transformação, as rotinas e processos da firma tendem a ficar mais entranhados nos seus executores, bem como os valores e políticas organizacionais existentes. Durante a formação da instituição, uma série de comprometimentos por parte dos *policy makers* é feita em relação a valores, objetivos, métodos e papéis na organização. Estes

¹⁰¹ Selznick, 1957, pág 17. Tradução do autor.

¹⁰² Selznick, 1957, pág 139. Tradução do autor.

comprometimentos ajudam a conformar uma estrutura social dentro da empresa, bem como sua competência distintiva. Esta estrutura social criada garante a execução de uma determinada função, como a identificação de oportunidades, independentemente da existência da figura do empreendedor.

Desta forma, a função do empreendedor não precisa ser exercida por um sujeito em particular, mas pode ser institucionalizada dentro de uma organização. Exemplos disso são a criação de áreas específicas de identificação de oportunidades como as áreas de novos negócios e até de pesquisa e desenvolvimento. Porém, o grau de institucionalização dos serviços empreendedores é uma decisão relevante no contexto da dinâmica da firma pois ela determinará o poder e o grau de sistematização da identificação de oportunidades produtivas e portanto, a direção e a taxa do processo de crescimento da firma.

4. Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?

Além da identificação de oportunidades, estas oportunidades precisam ser avaliadas pela empresa, para a determinação de quais serão perseguidas e quais serão abandonadas. Como vimos anteriormente, a geração de conhecimento específico feita pela divisão do trabalho e a não utilização completa dos recursos existentes gerada pela indivisibilidade de alguns recursos, geram um constante desequilíbrio dentro da firma. Este desequilíbrio se traduz em um conjunto de oportunidades produtivas que são identificadas pelos recursos empreendedores da firma, estejam estes institucionalizados ou não.

Estas oportunidades produtivas irão condicionar a trajetória de crescimento da firma, o seu padrão de ação e portanto a sua estratégia. A condução de ações de expansão também está ligada a existência de serviços gerenciais disponíveis para conduzir esta expansão, como veremos na questão seguinte. Porém se existem serviços gerenciais disponíveis, isto muitas vezes pode querer dizer que existe mais de uma camada de gestores dentro da empresa, e que portanto a identificação das oportunidades produtivas pode ocorrer em um nível hierárquico distante daquele que possui o poder de decisão necessário para selecionar quais oportunidades perseguir.

Muitas vezes a identificação de novas oportunidades produtivas se dá na operação da empresa, pois é neste nível que a divisão do trabalho ocorre de forma mais flagrante, bem como a

utilização de recursos indivisíveis. Dado que a empresa precisa de recursos gerenciais para conduzir a expansão é possível que haja mais de um nível hierárquico entre a pessoa que identificou a oportunidade e a pessoa que possui a competência e a autoridade de decidir sobre o futuro daquela oportunidade produtiva.

Desta forma, a institucionalização de mecanismos de report e de apresentação das oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes é essencial para garantir o fluxo de informação necessário entre a camada de identificação das oportunidades e a camada de avaliação de oportunidades dentro da empresa. Não basta que as oportunidades sejam identificadas, estas oportunidades precisam ser trazidas para os níveis decisórios competentes e avaliadas quanto a sua possibilidade e sua lucratividade percebida. O conceito de ambiente como uma imagem das possibilidades e restrições na cabeça do empreendedor funciona tanto para a identificação quanto para a avaliação das oportunidades produtivas existentes.

Dessa forma, a criação de uma estrutura que leve as oportunidades produtivas identificadas para os níveis decisórios competentes é essencial para o aumento da escolha de trajetórias possíveis de crescimento da firma.

5. Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?

Como vimos na pergunta 2, a divisão de trabalho acaba por gerar um excesso de conhecimento específico da operação, que por sua vez irá contribuir para a criação de um desequilíbrio interno a firma que gera novas oportunidades produtivas. Este conhecimento, no longo prazo determina o que a firma está apta ou não a fazer, condicionando desta forma as trajetórias possíveis de crescimento. Teece (1980) delinea a questão:

*“Um característica importante das organizações modernas é que elas são entidades organizacionais que possuem conhecimento específico (knowhow). Este knowhow pode possuir atributos genéricos, e desta forma servir de entrada para o desenvolvimento de diversas aplicações ou produtos”.*¹⁰³

Desta maneira, se a retenção de conhecimento é uma característica conspícua de cada firma, o que fazer com este conhecimento? Um ponto interessante sobre este excedente de

¹⁰³ Teece, D. (1980). Tradução do autor.

conhecimento gerado é que ele não pode ser comercializado no mercado, como argumenta Teece (1980). Tal característica se deve às próprias propriedades deste excedente de conhecimento gerado, e dos mecanismos de mercado. O autor argumenta que os mecanismos de coordenação de mercado não são bons o suficiente para reger a transferência de conhecimento ou knowhow organizacional. Isto se deve por três razões principais:

- a. Dificuldade de reconhecimento – pela própria característica do conhecimento é muito difícil identificar oportunidades de absorção de conhecimento através de mecanismos de mercado. Para que se possa conduzir uma transação no mercado é primeiro reconhecer-se com quem se deseja negociar, informar este alguém os termos desejados para a negociação, conduzir as negociações de barganha e inspecionar o objeto que está negociando para se avaliar se os termos do contrato estão sendo observados. Desta forma, o conhecimento apresenta um maior grau de dificuldade transacional, tornando difícil para a organização detentora do conhecimento reconhecer potenciais compradores.
- b. Dificuldade de confidencialidade – Mesmo que o detentor do conhecimento reconheça um potencial comprador, a oportunidade de venda deste conhecimento pode ser mal sucedida pela dificuldade de informar o comprador sobre o valor do conhecimento sem destruir este valor. Para que se reconheça valor no conhecimento, é preciso primeiro conhecer o objeto, o que torna a venda do conhecimento no mercado algo muito difícil.
- c. Alto grau de especificidade do conhecimento – mesmo se o detentor do conhecimento identifica um comprador e consegue fazê-lo entender o valor do conhecimento sem transmiti-lo, o alto grau de especificidade do conhecimento pode tornar a troca um fracasso. O conhecimento organizacional é normalmente extremamente específico a organização que o gerou, e é de difícil conversão para outras realidades.

Desta forma, o conhecimento é um “ativo” que é mais bem conduzido por mecanismos de coordenação hierárquica do que por mecanismos de coordenação de mercado. Portanto, a questão do que fazer com este alto de alto grau de especificidade e

que irá direcionar a trajetória possível de crescimento da firma é uma questão de importância estratégica.

6. Como selecionar oportunidades em face da incerteza do ambiente?

Dado que existe um conjunto de oportunidades produtivas que se apresentam para uma firma em um determinado ponto no tempo, como escolher as oportunidades que gerarão a variabilidade certa? Em outras palavras como entender as demandas do mercado e perseguir as oportunidades que serão recompensadas com um desempenho econômico diferenciado?

Como observamos anteriormente, o ambiente é uma imagem na cabeça do empreendedor das restrições e possibilidades com que ele se confronta. Além disso, esta imagem não é estática pois o ambiente concorrencial está em constante mudança, ditada pelas ações dos concorrentes, pela mudança nas preferências dos consumidores, pelas mudanças econômico-sociais que um determinado país ou região enfrentam, e etc.

Como destaca Schumpeter (1942), a característica distintiva do sistema de produção capitalista é que ele está em constante mudança, o que traz uma complexidade ainda maior ao desafio de seleção de oportunidades que uma firma enfrenta.

Metcalf (1998) elucida a questão:

*“O capitalismo não deve ser julgado nos termos de sua imediata eficiência de alocação de recursos entre oportunidades mas em termos de sua habilidade de criar novos recursos e oportunidades ao longo do tempo. Daí surge a idéia central do trabalho de Schumpeter de mudança originária do interior do próprio capitalismo, brilhantemente capturada na frase “destruição criativa”. Deve ser enfatizado que isto não é um opção ao processo capitalista, mas o processo capitalista em si: equilíbrio no capitalismo em uma contradição nos próprios termos”.*¹⁰⁴

Desta forma, as firmas devem exercer rotinas de busca e decisão para avaliar quais oportunidades devem ser perseguidas e quais devem ser abandonadas, em função de sua

¹⁰⁴ Op. Cit, pág 17. Tradução do autor.

percepção das características do cenário competitivo. Esta seleção constitui de um processo denominado seleção ex-ante na economia evolucionária, aonde a percepção dos serviços empreendedores da firma selecionam as oportunidades que serão perseguidas.

De Liso & Metcalfe (1996)elaboram o argumento:

“Nos modos mais simples de evolução, o grau de variabilidade tecnológica é dado e está sujeito a uma seleção ex-post do mercado. Entretanto, este raciocínio provê apenas uma das dimensões de análise relevantes para se entender a mudança tecnológica. Igualmente importante são os processos de seleção ex-ante que condicionam a emergência de cada tecnologia. Nos iremos aumentar que os processos de seleção ex-ante e ex-post podem ser entendidos como temas gêmeos (...). Está claro pelo registro histórico que as seleções ex-ante e ex-post interagem em um número de maneiras complexas e que sua interação está relacionada com o crescimento de organizações e estruturas institucionais (...).”¹⁰⁵

Uma outra observação importante é que estes mecanismos de seleção de oportunidades estão sujeitos a racionalidade limitada dos tomadores de decisão, sofrendo o efeito de informações imperfeitamente distribuídas e sendo contaminadas por interesses e convicções pessoais. A escolha de quais oportunidades perseguir também é altamente enviesada pelo balanço de forças interno as coalizões organizacionais. Muitas vezes uma oportunidade política será escolhida por um motivo político ligado aos desejos de certos atores de uma coalizão, e não porque os decisores da firma acreditam em seu potencial de mercado.

Desta forma, fica claro que os mecanismos de seleção ex-ante e a racionalidade limitada, associada à dinâmica evolucionária do binômio variação/seleção, conferem a decisão de seleção de oportunidades em face da incerteza no ambiente um caráter estratégico. Roberts (2004) resume a questão:

“A estratégia é um recurso disciplinar que ajuda a separar do conjunto de oportunidades que se apresentam, aquelas que a firma deve perseguir e aquelas que a firma deve deixar de lado”.¹⁰⁶

¹⁰⁵ De Liso, N; Metcalfe, S. (1996), pág 74. Tradução do autor.

¹⁰⁶ Roberts, J.(2004),pág 14. Tradução do autor.

7. Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?

Uma vez que já foram decididas dentro da firma quais oportunidades produtivas que serão aproveitadas dentro das próprias fronteiras da firma, é necessário responder a pergunta subsequente: o que fazer com as demais oportunidades (aquelas que não serão aproveitadas)?

De acordo com Coase (1937), os mecanismos hierárquicos e os mecanismos de mercado são alternativas de coordenação que podem ser utilizadas de modo a minimizar os custos totais de transação para uma determinada firma. Isto quer dizer que, de certa forma o tamanho da firma é determinado pelos custos comparativos de transação que existem entre a utilização dos mecanismos de coordenação de mercado e os mecanismos de coordenação hierárquicos. Nas palavras do próprio Coase (1937):

“Para se determinar o tamanho de uma determinada firma, nós precisamos considerar os custos de mercado (ou seja, os custos de se utilizar os mecanismos de preço), e os custos de organizar diferentes empreendedores, e só desta maneira pode-se determinar quantos produtos serão produzidos por cada firma, e quanto destes produtos será produzido”¹⁰⁷

Portanto, pode-se observar que nem todas as oportunidades produtivas que surgem dentro de uma determinada firma devem ser conduzidas dentro desta firma. Isto não se dá somente pela questão dos custos relativos de transação na utilização de mecanismos de coordenação hierárquicos e de mercado, mas também porque há uma tensão entre a firma e cada empreendimento que ela realiza. Isto quer dizer que nem sempre a estrutura da firma é adequada para a realização de um determinado empreendimento: muitas vezes as pessoas, processos, sistemas e entidades organizacionais necessárias não existem, e isto pode tornar proibitiva a perseguição de uma determinada oportunidade produtiva.

Desta forma, a utilização de mecanismos de mercado, através de parcerias, contratações e até mesmo do licenciamento de produtos e tecnologias para a viabilização de oportunidades fora das fronteiras da firma se tornam opções estratégicas interessantes. É importante ressaltar que esta viabilização passa por considerações do balanço da dinâmica de cooperação e competição existente no mercado, como apontado por Chandler (1977). Além disso, a decisão de utilizar-se

¹⁰⁷ Coase, R. (1937), pág 29. Tradução do autor.

de outros mecanismos que não os de coordenação também passa por uma decisão de foco da empresa.

Desta forma, a decisão do que fazer com as oportunidades que não podem ser viabilizadas no âmbito da própria firma é importante para aproveitar o potencial existente na firma e diminuir o comprometimento com uma determinada trajetória.

8. Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e de gestão da firma?

Penrose (1959) coloca uma condição necessária para a condução de ações de expansão e crescimento de uma firma: a existência de recursos gerenciais disponíveis e qualificados para conduzir estas ações. Tal existência pressupõe que os quadros gerenciais possuem uma certa folga em suas atividades para conduzir continuamente novas ações de aproveitamento das oportunidades produtivas geradas. Muitas vezes esta folga pressupõe a criação de camadas de gestão intermediárias.¹⁰⁸

Desta forma, a constante manutenção de uma certa folga de capacidade gerencial e a constituição de níveis hierárquicos dentro da empresa que a abriguem é uma questão de importância estratégica para a viabilização do processo de crescimento da firma.

9. Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?

É importante notar que a decisão de aproveitar ou não uma determinada oportunidade produtiva é também condicionada pelas características da indústria em que a firma se encontra inserida. As ações de competidores, fornecedores, compradores, dentre outros, condicionam não somente a recepção de uma determinada oportunidade no cenário competitivo, mas também a maneira com que estas oportunidades devem ser viabilizadas.

Tal noção é explicitada por Bain (1969) e Mason (1953), no que é hoje conhecido como o paradigma de Bain-Mason. A essência do paradigma de Bain-Mason é que o desempenho de uma

¹⁰⁸ Chandler, A. (1963), pág 9. Tradução do autor

determinada firma em seu ambiente de negócio está ligado de forma crítica a conduta que ela adota frente as características do ambiente competitivo em que ela compete. O paradigma de Bain-Mason pode ser então representado pelo trinômio: Estrutura da indústria/conduta/desempenho.

Porter (1981), ao comentar sobre o paradigma de Bain-Mason, comenta sobre a importância da decisão do posicionamento frente as condições do ambiente competitivo:

“A estrutura da indústria determina o comportamento ou a conduta das firmas, cuja conduta conjunta determina o desempenho coletivo no cenário de negócios. O desempenho pode ser definido amplamente no sentido econômico de performance social, englobando dimensões como a eficiência alocativa e o grau de inovação. Conduta são as escolhas centrais da firma como preço, propaganda, capacidade e qualidade. (..) Finalmente, estrutura da indústria era definido como as dimensões econômicas e técnicas relativamente estáveis de uma indústria que fornecem o contexto aonde a competição ocorre.”¹⁰⁹

Desta forma, a decisão de como se posicionar frente as condições de contorno do ambiente competitivo, é uma decisão de importância estratégica pois condiciona as chances de sucesso de uma empresa. Por chances de sucesso, entende-se neste caso a chance de uma oportunidade produtiva ser bem aceita no mercado, e levar a obtenção de uma performance econômica diferenciada.

¹⁰⁹ Porter, M. (1981). Pág 611. Tradução do autor.

10. Como se adaptar às constantes mudanças na natureza da demanda de mercado?

Uma vez que a oportunidade produtiva foi aproveitada e a firma se posicionou frente ao mercado, agora a variabilidade produzida será submetida aos critérios de seleção ex-post. Isto quer dizer que o mercado, através de uma série de critérios (i.e plataforma tecnológica, preço, qualidade, acessibilidade, etc) irá determinar se a ação da empresa deve ser recompensada com uma performance econômica diferenciada ou se ela deve ser punida que uma baixa rentabilidade. O problema que se coloca neste ponto é que este conjunto de critérios não é conhecido a priori, e foi apenas tentativamente emulado pelos critérios de seleção ex-post. Desta forma, como saber quais serão os critérios do julgamento do mercado, se estes se encontram em constante mudança?

Nas palavras de Metcalfe (1998):

“A perspectiva de processo sobre a competição possui uma conexão natural com a teoria moderna da evolução, e eu pretendo explorar esta conexão em profundidade. O tema será que o concurso são processos de seleção e os competidores são distinguidos por seus comportamentos diferenciais. A variedade condiciona a seleção em todos os concursos, e o concurso econômico é o mais importante deles. Um conjunto de questões naturalmente emerge neste ponto: Quais são as regras do jogo econômico e em qual extensão elas dependem das instituições de mercado? O que constitui um bom conjunto de regras? O que determina os comportamentos dos competidores, quão diferentes estes podem ser e quais processos resultam nestas diferenças?”¹¹⁰

Portanto, uma questão estratégica para firma é como ela consegue se manter flexível para se adaptar as constantes mudanças nas dimensões de avaliação e seleção ex-post do mercado. Somente respondendo esta questão é que uma determinada firma poderá obter um desempenho diferenciado de forma constante no ambiente competitivo.

11. Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provêm da heterogeneidade das firmas?

Uma vez que as firmas já se tornaram heterogêneas por conta da perseguição de oportunidades produtivas distintas e pelo posicionamento distinto frente às características do

¹¹⁰ Op. Cit, pág 21. Tradução do autor.

ambiente, a seleção ex-post pode ser dar. Após este processo de seleção, uma firma que conseguiu uma performance econômica diferenciada em relação a seus concorrentes obteve, na linguagem da estratégia, uma vantagem competitiva. Porém esta vantagem competitiva não é eterna e sofre erosão ao longo do tempo, na medida que as práticas, recursos, atividades ou até mesmo segredos que levaram a sua obtenção são disseminados pelo mercado.

Diversos são os mecanismos de disseminação da vantagem competitiva, que pode ser dissolvida através da imitação, da engenharia reversa, espionagem industrial, etc. Desta maneira, o processo de diferenciação entre as firmas no cenário competitivo, é seguido por um processo de homegeinização destas firmas na direção da variabilidade que foi premiada pelos critérios de mercado. Tal homogeneização de uma população em função da característica que conferiu a vantagem competitiva a uma determinada firma na indústria em que ela está inserida denota um processo de co-evolução entre a parte e o todo (ou seja, entre as firmas e sua indústria) como aponta Chandler (1977).

Williamson (1978) expande o argumento:

“Firmas, portanto, não vêm em tamanhos e formas pré-determinadas, e nem mercados. Ao contrário, ambos evoluem em um processo de justaposição ativa um com o outro (...)”¹¹¹

Desta forma, se assumirmos que a erosão da vantagem competitiva oriunda de uma variabilidade tende a ser dissolvida com o tempo, a questão de como sustentar esta vantagem para maximizar o crescimento da firma e seu desempenho econômico é crucial para a sobrevivência da firma e para sua trajetória de crescimento continuado. Seja colocando barreiras a imitação, ou gerando continuamente variabilidade a uma taxa maior que a de seus concorrentes, esta questão se mostra crucial para a sobrevivência da firma.

¹¹¹ Williamson, O. (1978) Apud Teece, D. (1981), pág 138. Tradução do autor.

12. Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?

O processo de crescimento coloca diversos desafios para a firma, como a manutenção da qualidade com o aumento de volume ou com a diversificação. Desta maneira, cria-se uma tensão entre a estrutura atual da firma e a estrutura necessária ao processo de crescimento. O grau desta tensão é mediado exatamente pelo grau de variabilidade produzido pelas oportunidades produzidas perseguidas.

Chandler (1962) chama esta tensão provocada pelo crescimento de dependência entre a estratégia e a estrutura, como pode ser visto abaixo:

“A tese de que formas organizacionais diferentes resultam de diferentes tipos de crescimento pode ser mais precisamente declarada se o planejamento e a condução de tais atividades for considerado a estratégia, e a organização desenhada para administrar estas atividades e recursos, a sua estrutura”¹¹²

Em uma análise mais contemporânea, Roberts (2004) explica a natureza do problema:

“Obter um alto desempenho em um determinado negócio é o resultado do estabelecimento e a manutenção de encaixe (fit) entre três elementos: a estratégia da firma, o seu design organizacional e o ambiente em que ela opera”¹¹³

Desta forma, a escolha das melhores estruturas organizacionais para a viabilização do crescimento oriundo do aproveitamento das oportunidades produtivas identificadas, e a manutenção do encaixe entre estas variáveis é uma decisão importante para garantir a estabilidade organizacional e o sucesso do processo de crescimento.

13. Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?

Como vimos na pergunta anterior, o crescimento altera o balanço entre a satisfação das necessidades das diversas coalizões existentes em uma organização. Esta quebra de balanço faz com que determinados atores estejam mais satisfeitos do que o necessário e outros estejam menos

¹¹² Chandler, A. (1962), pág 13. Tradução do autor.

¹¹³ Roberts, J. (2004),pág 12. Tradução do autor.

satisfeitos que o necessário. Para os atores que se encontram mais satisfeitos que o necessário há uma folga organizacional.

Esta folga organizacional é importante tanto do ponto de vista de capacidade (recursos em excesso) quanto do ponto de vista político. Ela será um recurso importante na condução de novas ações de expansão. É esta folga que gera os recursos e a motivação necessário para conduzir as futuras ações de expansão.

É importante notar também que esta folga contribui para reinstaurar o desequilíbrio na organização, contribuindo para a não utilização dos recursos em sua totalidade, a geração de novos conhecimentos, propulcionando perpetuamente a dinâmica de expansão. Schumpeter (1983) aponta para esse processo contínuo de retroalimentação:

“Quando novas oportunidades continuamente surgem, deve-se observar na competição um processo de mudança que carrega consigo continuadas oportunidades de crescimento e lucro. Não podemos desejar compreender a natureza competitiva de tais processos examinando-os em termos de equilíbrio estático.”¹¹⁴

Desta maneira a gestão desta folga de capacidade que permite a realimentação do sistema de desequilíbrio endógeno da firma se constitui em uma decisão estratégica importante, pois está diretamente conectada com a sobrevivência da firma no longo prazo.

¹¹⁴ Schumpeter, J. (1983), APUD Metcalfe, S (1999), pág 16. Tradução do autor.

14. Como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência de perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?

Por fim, a última pergunta diz respeito a como acumular aprendizado em cada rodada de crescimento endogenamente gerado. Para que se entenda a complexidade desta questão é necessário que se faça uma distinção entre ambientes competitivo aonde a concorrência pode ser descrita como Chamberliana e ambientes competitivos aonde a concorrência pode ser descrita como Schumpeteriana.

Barney (1986) sugere em momentos aonde o processo concorrencial pode ser descrito como Schumpeteriano, existem a pontos de ruptura e inflexão estrutural nas indústrias, a conformação do ambiente parece ter uma fraca influência sob a estratégia da empresa. A concorrência Schumpeteriana é aquela que possui o maior grau de incerteza em relação a estrutura da indústria e sobre os resultados da dinâmica endógena de crescimento. Barney (1986), descreve a concorrência Schumpeteriana:

“Para Schumpeter, as inovações revolucionárias em produto, mercado ou tecnologia podem ser apenas imperfeitamente antecipada pelas firmas. Algumas vezes as firmas em uma indústria podem sobreviver uma inovação revolucionária e se tornar importantes atores em uma nova indústria (...) Em outros casos, uma inovação revolucionária terá o efeito de esmagar quase todas as firmas do cenário competitivo atual. (...) Neste ambiente, a falta de informações completas ex-ante e a incerteza estratégica existente criam um papel importante para a sorte na definição dos retornos obtidos pelos esforços estratégicos de uma firma.”¹¹⁵

Porém, assim que a competição Schumpeteriana dá lugar a um novo paradigma a concorrência se aproxima cada vez mais de sua concepção Chamberleniana e do paradigma de Bain-Mason, aonde estrutura parece ter uma correlação maior com as estratégias das firmas. Isso leva a um ciclo de reforço entre estratégias perseguidas e estrutura vigente de mercado, até que este período de equilíbrio seja quebrado por outra ruptura Schumpeteriana. A descrição da concorrência Chamberleniana por Barney (1986) pode ser vista abaixo:

“A economia Chamberleniana começa com um foco nos ativos e capacitações únicas de cada firma individual, e relaciona a estes a estratégia que uma firma persegue e o retorno obtido

¹¹⁵ Barney, J. (1986), págs 795-796, tradução do autor.

sobre esta. (...) Dado estas diferenças entre habilidades e características entre firmas, há uma diferença no retorno obtido pelas estratégias. A lógica chamberleniana implica que as firmas devem escolher estratégias que explorem de maneira mais completa sua individualidade”¹¹⁶

Em resumo, a descrição Chamberleniana da competição é aquela aonde as firma competem nas mesmas dimensões de valor. Já na economia Schumpeteriana, as dimensões de valor são alteradas, pois as próprias bases da competição são modificadas através de um processo de destruição criativa. Desta maneira, o processo de aprendizado é bem diferente nas duas descrições de competição, pois na descrição chamberleniana, o aprendizado está ligado a um processo de reforço e na descrição schumpeteriana ele está ligado a um processo de ruptura. É importante notar a descrição schumpeteriana ou chambeleniana é uma característica temporal e cíclica, pois todo ambiente passa por momentos de estabilização e de ruptura das regras de competição. Desta maneira, identificar as regras competitivas em que a firma está inserida e saber conduzir o processo de aprendizado é importante para o crescimento e a sobrevivência da firma.

Um erro muito comum no ambiente competitiva é de firmas que obtiveram sucesso em sua história através de um tipo de estratégia, mas se deparam com um ponto de mudança e ficam cegas a necessidade de alteração de suas crenças e estratégias. Miller (1993) descreve a questão:

*“O sucesso não só afunila as percepções dos executivos, ele também muda as suas atitudes. Ele pode dar confiança excessiva na crença de que uma única maneira de conduzir o negócio é a certa, ou é o elemento dominante da estratégia. Líderes bem sucedidos que triunfaram sobre seus competidores são muitas vezes venerados e idolatrados por seus subordinados, mas o fato é que muitos deles possuíram suas crenças cristalizadas por políticas organizacionais e as viram destruídas pelo mudança das coisas”.*¹¹⁷

Desta forma, saber aprender sem ficar cego as mudanças é uma decisão estratégica importante. E isto deve ser feito através da identificação de em qual fase da concorrência a firma se insere naquele momento.

¹¹⁶ Op. Cit, pág 793. Tradução do autor.

¹¹⁷ Miller, D. (1993), pág 121, tradução do autor.

4.3 – Conclusão

Neste capítulo foi apresentado o modelo teórico que explicita as dinâmicas estratégicas existentes interna e externamente a firma. Este modelo teórico se constitui em um modelo teórico de processo, conforme definido por Mohr (1982) e explicitado como opção metodológica para o trabalho no capítulo 1. Sua base conceitual de construção foi o arcabouço mais amplo existente na teoria da firma. Neste aspecto, o modelo teórico se constitui em um sistema hipotético dedutivo mais estreito, conforme qualificado por Bunge (1996), também no capítulo 1.

Este modelo reflete a decisão, tomada no capítulo 2, de que o melhor recorte para a delimitação de uma decisão como estratégica é o conteúdo destas decisões e não a forma como elas são tomadas dentro da organização. Desta maneira foram analisados no capítulo 3 os quadros das teorias da firma neoclássica (descartado como teoria válida para fins da presente análise), da firma penrosiana e da firma evolucionária. A síntese destas teorias toma forma de maneira integrada neste capítulo, quando é apresentado o modelo teórico arquetípico da dinâmica estratégica.

Em cima da análise das dinâmicas apontadas por este modelo, é proposto um conjunto de 14 questões estratégicas para a firma, na medida em que o modelo suscita estas perguntas. A análise feita do modelo para a geração de questões é robustecida e aprofundada a partir do detalhamento e confronto das questões com outros quadros de referência.

Este confronto permite afirmar que as questões se mostram consistentes frente à literatura econômica, e que estas cobrem todo o modelo teórico apresentado (tanto em parte quanto em termos sistêmicos). Além disso, pode-se afirmar que o modelo teórico apresentado permitiu a formulação efetiva destas questões, avançando no objetivo da tese de qualificar quais são as decisões que compõem a estratégia de uma firma inserida em um ambiente capitalista e que enfrenta dinâmicas de crescimento e competição.

Capítulo 5 – Análise dos frameworks e ferramentas produzidos pela disciplina de estratégia a partir do modelo proposto

O objetivo deste capítulo é realizar um exercício de adequação do modelo teórico proposto das decisões estratégicas identificadas no capítulo 4 às ferramentas e frameworks da disciplina de estratégia. Este exercício parte do pressuposto que, uma vez entendidas as dinâmicas existentes dentro da firma e na sua relação com o ambiente competitivo, e as questões estratégicas que estas dinâmicas suscitam, a disciplina de estratégia deve ter se organizado de modo a prover respostas que visem tratar estas questões. Neste sentido, o exercício proposto permite a discussão de limitações e críticas ao desenvolvimento de conteúdo realizado pela disciplina de estratégia, através do posicionamento da contribuição de cada autor em um modelo articulado logicamente.

Para a realização deste exercício de como a disciplina de estratégia provê respostas (sejam estas descritivas ou prescritivas) para as questões suscitadas pelas dinâmicas inerentes a firma e ao ambiente competitivo em que esta está inserida, foram tomadas como base quatro manuais de referência da disciplina de estratégia empresarial, três afetos a escola americana e um que representa a escola européia, como representativos das ferramentas e teorias existentes no campo: o *Safári de Estratégia*, de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), *O processo da estratégia*, de Mintzberg & Quinn (1998), *A estratégia e o Cenário de negócios*, de Ghemawat (2001) e o *Handbook of Strategy and Management*, de Pettigrew & Whittington (2006). Os três primeiros são livros consagrados no Brasil, tendo recebido inclusive novas edições recentemente e o quarto livro foi escolhido por ser um *Handbook* que versa sobre o tema.

A escolha de obras de referência para a realização deste exercício se deve a intenção de responder a pergunta de como a disciplina de estratégia se desenvolveu no sentido de prover respostas as questões estratégicas colocadas pelo modelo teórico proposto (modelo teórico da dinâmica estratégica). Três considerações devem ser feitas em relação ao exercício proposto e a escolha da bibliografia de referência para tal.

A primeira delas é que a escolha de obras e textos consagrados por diversas disciplinas e manuais do campo visa responder a seguinte pergunta: que respostas a disciplina de estratégia provê, de forma consistente, para as perguntas colocadas pelo modelo teórico da dinâmica estratégica? Esta observação é importante, pois demonstra que o exercício não está preocupado em identificar todas as teorias existentes na disciplina de estratégia, mas sim uma amostra representativa do vigor e da qualidade com que a disciplina trata as questões colocadas. A escolha destas obras serve como uma delimitação do conteúdo que pode ser considerado como pertencente à disciplina de estratégia.

Em segundo é importante dizer que as teorias da disciplina de estratégia que serão mencionadas neste capítulo não nascem necessariamente com o intuito de responder as perguntas colocadas pelo modelo teórico da dinâmica estratégica. Entretanto, pelo seu conteúdo e pela maneira como que elas foram desenvolvidas, muitas vezes eles acabam por tratar destas questões. Desta maneira, a associação de uma teoria ou ferramenta da disciplina de estratégia a uma pergunta suscitada pelo modelo teórico da dinâmica estratégica, deve ser entendida como uma associação do tipo: “*esta ferramenta ou teoria trata de alguma forma desta questão*” e não “*esta teoria ou ferramenta foi projetada para responder a esta questão*”.

Por fim, é necessário observar que, dentro da disciplina de estratégia, estas repostas variam desde teorias elaboradas por pesquisadores e acadêmicos do tema até a ferramentas de apoio à decisão construídas muitas vezes por consultores e “gurus” de estratégia. Desta maneira, na linha do que é argumentado por Shehabuddeen (1999), será realizada uma distinção entre ferramentas e frameworks dentro da disciplina de estratégia, para que o exercício fique melhor enquadrado do ponto de vista teórico.

5.1 – Respostas a questão: “quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?”

Para tratar desta questão, foi desenvolvida por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) a visão baseada em recursos (VBR). A VBR parte do princípio que a fonte de rendas diferenciais entre firmas localizadas em um mesmo setor é a heterogeneidade de sua base de recursos. Em outras palavras, a VBR se baseia no pressuposto de que a vantagem competitiva obtida por uma

determinada firma é fruto de uma base de recursos que possuem determinadas características especiais. Em trabalhos mais recentes, como em Barney (1991) e Peteraf (1993), alguns critérios foram elaborados para qualificar que recursos seriam os recursos que seriam possíveis fontes desta vantagem competitiva. Para Barney (1991) estes recursos deveriam ser recursos VRIN, ou seja, serem recursos Valiosos (*valuable*), Raros (*rare*), Imperfeitamente imitáveis (*imperfectly imitable*) e Não substituíveis (*non substituable*).

Já de acordo com Peteraf (1993), as características que levam uma base de recursos a estar associada a uma vantagem competitiva são: a) heterogeneidade – tal característica implica em diferenças de eficiência entre recursos e, portanto, na existência de rendimentos excepcionais (*rents*); b) limites para competição *ex-ante* – recursos devem ser adquiridos a um preço a baixo de seu valor presente líquido pra gerar rendimentos excepcionais; c) limites à competição *ex-post* – esta característica diz respeito à dificuldade de que os competidores tem de imitar ou substituir recursos que conduzam a rendimentos excepcionais; d) mobilidade imperfeita – os recursos devem ser específicos à firma.

Uma análise mais contemporânea é feita por Collins & Montgomery (1997), que identifica que a razão que torna um recurso mais valioso que o outro para uma determinada firma é a interseção de três critérios: demanda, escassez e apropriabilidade. De acordo com os autores, o valor é criado na interseção destes três critérios. Em primeiro lugar tem-se a demanda perante a um recurso. O valor de um recurso está diretamente ligado à capacidade que este o tem de atender alguma necessidade de mercado, a um custo aceitável. Em segundo lugar precisa-se examinar a escassez do recurso. Quanto mais difícil for para a concorrência reproduzir ou replicar este recurso, ou seja, quanto mais único e inimitável este o for, mais ele contribuirá para a vantagem competitiva da empresa. O terceiro critério é o de apropriabilidade das rendas geradas por um determinado recurso.

Entretanto, a VBR apresenta alguns problemas quando tomada como resposta a pergunta de quais recursos são estrategicamente importantes para a firma se comprometer. O primeiro deles é que a VBR tem historicamente se prestado a análises tautológicas da associação entre recursos e rendas diferenciais. Ou seja, a VBR não se mostra um instrumento tão eficiente para informar a decisão estratégica de em quais recursos investir quanto ela se mostra como um instrumento explicativo de como uma firma obteve uma vantagem competitiva no passado. Em

outras palavras, a VBR, devido à subjetividade de seus critérios de distinção entre recursos se mostra mais aplicável e análise *ex-post* do que a análises *ex-ante* da utilização de uma base única de recursos para a obtenção da vantagem competitiva.

Em segundo lugar, a VBR não reconhece que o processo de alocação de recursos está inserido em um ambiente de dinâmica endógena e exógena a firma, e que a importância de um determinado recurso para a obtenção de rendas diferenciais observa esta dinâmica. Isto se dá, pois a VBR é baseada fortemente em teorias neoclássicas da firma que possuem pressupostos estáticos sobre a firma e o ambiente em que esta está inserida e prevêm a existência de rendas ricardianas. Isso faz com que a análise da VBR informe decisões em ambientes de dinâmicas internas e externas a firma menos acentuadas do que em ambientes mais dinâmicos.

Por fim, há um problema com a definição da unidade de análise no corpo da VBR. Para esta teoria, a definição de recursos se mostra bastante abrangente, englobando recursos humanos, ativos, competências, capacitações, conhecimento, dentre outros. Isto faz com que os critérios da VBR sejam cada vez mais subjetivos e que o apoio a decisão desta teoria seja fraco. Coombs & Metcalfe (2000), em sua análise da Visão Baseada em Recursos, destaca exatamente esta falta de apoio, ao comentarem que a decisão de investimento em um recurso é diferente da análise da importância daquele recurso, pois a decisão de investimento é pautada por um entendimento do negócio. Para os autores, tal a VBR poderia se beneficiar de um foco na intenção por trás da alocação de recursos que trazem a vantagem competitiva:

“ Há a necessidade de que se reconheça o papel da intenção e do propósito na VBR, pois é a combinação entre intenção estratégica e capacitações que produz as oportunidades produtivas. Intenção, entretanto, requer uma teoria do negócio, o que deve ser feito e como, um framework que permita que os vários recursos sejam combinados com um propósito. Tal framework, paradigma, imagem ou lógica dominante identifica oportunidades produtivas, guia ações e decisões, provê testes de performance e filtra o acúmulo de conhecimentos e recursos. No ato de determinar quais questões devem ser perguntadas, ele automaticamente determina quais questões estão fora da agenda.”¹¹⁸

Outro critério para delimitar quais recursos são importantes para a firma é a teoria de comprometimento proposta por Ghemawat (1991), que leva em conta a reversibilidade do

¹¹⁸ COOMBS & METCALFE (2000) In FOSS & MAHNKE (2000). Pág 219. Tradução do autor.

investimento, a flexibilidade e o aprendizado na decisão de investimento em recursos. Para o autor, as características que precisam ser observadas no ato de decisão de investimento em recursos são a sua durabilidade, sua especialização e sua possibilidade de comercialização.

Primeiramente eles precisam ser fatores duráveis para exercerem uma influência temporal no processo decisório. Em segundo, eles precisam ser fatores especializados, pois somente desta maneira eles são apropriados para um conjunto finito de estratégia ou trajetórias de ação, e não a todas elas. Em terceiro e último lugar elas precisam ser não comercializáveis, implicando que não é possível vendê-los, sem grandes prejuízos, acrescentando, portanto, uma razão financeira para o comprometimento. Aos fatores que reúnem todas estas três características, Ghemawat (1991) atribui o nome de *sticky factors*, ou fatores aderentes, em uma tradução utilizada por Proença (1999). Fatores aderentes podem assumir diversas formas, sendo que se destaca a tendência de fatores intangíveis como conhecimento, capacitações ou informações a se qualificarem nas três premissas acima apresentadas (durabilidade, especialização e não comercialização) do que fatores tangíveis como equipamentos ou instalações.

A teoria de comprometimento avança na discussão em relação aos critérios propostos pela VBR, por evidenciar o valor da passagem do tempo e o papel da incerteza na tomada de decisão. Entretanto, aplicações deste conceito ainda não são muito visíveis no campo da estratégia, e a discussão de investimento em recursos específicos acaba se voltando para a análise financeira relacionada a estas decisões.

Desta forma, pode-se concluir que o conjunto de respostas da disciplina de estratégia a pergunta de quais recursos são estrategicamente importantes para a firma e com os quais ela deve se comprometer fornece apenas orientações e critérios gerais para informar esta decisão. Estes critérios, entretanto possuem um alto grau de subjetividade. No caso mais específico da VBR, estes critérios são fortemente baseados em pressupostos estáticos, desconsiderando a variabilidade trazida pela dinâmica interna e externa a firma, e possuindo por isto restrições de aplicação.

Portanto, pode-se afirmar que a disciplina de estratégia como um todo produziu frameworks e ferramentas que exploram diversas possibilidades de resposta em relação à questão colocada. Entretanto estas respostas ainda possuem algumas limitações que precisam ser contornadas para que a disciplina obtenha uma resposta consistente a pergunta colocada.

5.2 – Respostas a questão: “Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?”

A disciplina de estratégia apresenta algumas teorias que tratam direta ou indiretamente desta questão. Uma delas é a teoria dos modelo teóricos organizacionais de Mintzberg (1978). A teoria dos modelo teóricos organizacionais do autor estabelece características em termos de níveis hierárquicos e funcionamento das organizações, em termos de seus objetivos e funções, que uma determinada empresa pode possuir. A partir de estudos de diversas firmas que atuam em indústrias distintas, o autor constrói 5 modelo teóricos organizacionais principais nos quais as organizações se encaixam: organização empreendedora; organização máquina; organização profissional; organização diversificada e adhocracia. Posteriormente, mais dois modelo teóricos foram adicionados: a organização política e a organização missionária.

Esta teoria é na verdade oriunda de um estudo estatístico da ocorrência de algumas características em organizações do mundo real. Tal estudo parte do pressuposto de que as decisões de design organizacional, como as de divisão do trabalho, estruturas de controle, tipos de formalização e descentralização, sistemas de planejamento e estruturas hierárquicas não devem ser escolhidas independentemente, e sim configuradas de maneira lógica em grupos internos consistentes. Esta consistência é dada pelo objetivo e pela história da organização, bem como por sua cultura e pelos seus valores. São estes elementos que explicam a tendência de uma organização se aproximar de uma determinada configuração.

Embora este estudo represente uma contribuição significativa do ponto de vista de descrição das principais formas de organização assumidas por firmas no cenário competitivo e conseqüentemente das divisões das relações de trabalho e mecanismos de coordenação dentro destas, ela não leva em conta a maneira com que esta divisão de trabalho condiciona a formação de novos conhecimentos. A formação de conhecimento dentro da firma é uma variável importante pois cria tensões dentro da firma, oriundas do surgimento de novas oportunidades produtivas.

Desta forma, pode-se dizer que a teoria das configurações não conecta as formas de divisão do trabalho com a natureza e a possibilidade de aproveitamento de oportunidades produtivas geradas a partir desta divisão.

Além disso, a teoria das configurações não possui um olhar de projeto para a organização, tendendo a relacionar variáveis e características que normalmente a aparecer juntas dentro de uma mesma população de organizações.

Outra teoria que trata da divisão de trabalho dentro da firma é a teoria do design organizacional de Galbraith (1998). A teoria do design organizacional visa mostrar que a divisão do trabalho está inserida em um contexto mais amplo na organização, e que as decisões de divisão do trabalho devem estar alinhadas as decisões relacionadas a pessoas, sistemas de premiação, processos, estrutura e a natureza das tarefas executadas. Segundo o próprio autor:

“A organização eficiente é aquela que mesclou a sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um único pacote que, por seu turno, ajusta-se com sua estratégia. Entretanto, estratégias mudam e, portanto, as organizações precisam mudar”¹¹⁹

Galbraith, Downey & Kates (2002), analisam também o papel de diversos mecanismos de coordenação, como times multi-funcionais, redes de relacionamentos e processos na divisão de poder e na realidade de uma empresa. Porém, tal como na teoria das configurações, não há uma preocupação em relacionar a divisão do trabalho com o excedente de conhecimento gerado e com as oportunidades produtivas que surgem a partir desta. A divisão do trabalho em ambos os casos é vista como uma decisão a ser tomada com alto grau de *fit* ou encaixe com diversas variáveis, mas o fato desta decisão condicionar a natureza e o aproveitamento das oportunidades produtivas é tratado de forma superficial.

Outra teoria que trata de forma mais marginal do assunto da divisão do trabalho é a teoria do sistema de atividades de Porter (1996). Nela o autor lida com as relações de estratégia e modelos de negócio, no tocante a escolha de um conjunto de atividades fundamentalmente único para entregar uma combinação única de valor, ao invés de executar essencialmente o mesmo conjunto de atividades que os concorrentes.

Desta forma pode-se concluir que embora a disciplina de estratégia tenha avançado de forma significativa para informar estas decisões, ainda resta à conexão das estruturas de divisão do trabalho com a intenção de geração de excedente de conhecimento e de oportunidades produtivas. Tal intenção reflete a trajetória desejada da geração de oportunidades, que em última análise condicionaria o conjunto de opções de crescimento disponíveis a firma em um

¹¹⁹ GALBRAITH, J. (1998), pág 133.

determinado ponto no tempo. A disciplina da estratégia parece não conferir tanta importância a relação identificada no modelo teórico proposto de dinâmica estratégica entre a divisão do trabalho e a geração de conhecimento e de novas oportunidades produtivas.

5.3 – Respostas a questão: “Como identificar oportunidade de forma sistemática?”

Para responder a esta pergunta, a disciplina de estratégia possui muitos frameworks e ferramentas disponíveis. Em primeiro lugar podemos destacar os modelos de planejamento estratégico tradicional. Nestes modelos, os tomadores de decisão da firma devem conduzir um processo de raciocínio que os ajudará a projetar, a partir de uma determinada visão, um direcionamento para a firma. Alguns exemplos destes modelos tradicionais de planejamento estratégico podem ser encontrados em Ansoff (1965); Steiner (1969); Stewart (1963) e Rostchild (1980).

De maneira geral estes modelos propõem etapas ou estágios a serem percorridos pelos tomadores de decisão para que eles possam elaborar um plano estratégico que delimite o direcionamento dado a empresa, e como realizá-lo. Muitos destes modelos contemplam etapas associadas à identificação de oportunidades internas e externas a firma. O modelo de Steiner (1969), por exemplo; possui etapas como a fixação de objetivos, o estágio de análise de variáveis de interesse internas e externas a firma (auditoria interna e auditoria externa); a avaliação da estratégia formada e o estágio de operacionalização da estratégia. Desta forma, há um grande espaço para a identificação de oportunidades nas etapas de auditoria interna e externa.

Muitas vezes estes modelos tradicionais de planejamento estratégico se propõem a alinhar a criação de diversos planos para tentar garantir o uma operacionalização alinhada a estratégia concebida. Exemplos destes planos podem ser encontrados em Stewart (1963), como o plano estratégico, o plano de desenvolvimento corporativo, o plano de pesquisa e desenvolvimento e o plano de operações.

Entretanto, como pode ser observado no modelo proposto de dinâmica estratégica, a geração de oportunidades muitas vezes pode ocorrer em um nível bastante operacional. Tal característica demonstra um desalinhamento com a identificação de oportunidades propiciadas

pelas teorias de planejamento estratégico tradicional, aonde este planejamento normalmente é executado por um conjunto seleto de do corpo executivo. (analistas de planejamento e/ou diretores).

Uma ferramenta que é comumente utilizada no ato do planejamento estratégico e que pode apoiar a identificação de oportunidades é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Esta ferramenta sugere que uma determinada firma obtém a sua vantagem competitiva através da implementação de estratégias que explorem suas forças internas, através de maneiras de responder a oportunidades do ambiente, enquanto neutraliza ameaças externas e evita fraquezas internas.

Mintzberg e Lampel (1998), destacam alguns pressupostos importantes para que se entenda as limitações desta ferramenta. São eles: i) A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente; ii) A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal; iii) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal; iv) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual; v) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; vi) Essas estratégias devem ser explícitas, assim, precisam ser mantidas simples; vii) Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Por ocasião destes pressupostos, os autores apontam uma série de limitações da ferramenta, que muitas vezes restringem a sua aplicação. Estas limitações explicam a dificuldade de sua utilização para a identificação de oportunidades:

a) A ferramenta possui critérios subjetivos do que são forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, dificultando a sua aplicação de forma consistente;

b) A ferramenta possui pressupostos neoclássicos por trás, fazendo com que haja uma tendência de análise estática de oportunidades dentro de um ciclo de planejamento.

c) A análise SWOT considera o paradigma de um grupo de pessoas que centralizam o planejamento estratégico (analistas, planejadores, CEOs, diretores, etc), restringindo a identificação de oportunidades ao nível envolvido com o planejamento estratégico.

d) A análise SWOT considera que uma vez que a melhor estratégia é escolhida ela é implementada.

Desta forma, a análise SWOT apresenta diversas restrições de aplicação à identificação de oportunidades. De forma mais direta, pode-se afirmar que ela não se constitui em uma resposta contundente ao dilema de identificação sistemática de oportunidades dentro da empresa. Tal fato se dá, pois, a sua utilização normalmente não envolve as camadas mais inferiores da empresa aonde a manifestação destas oportunidades se dão, e porque os critérios do que são as oportunidades a serem identificadas é muito subjetivo.

Terry & Westbrook, (1997) realizaram uma pesquisa com 20 grandes empresas de manufatura no Reino Unido e chegaram a uma conclusão semelhante ao ponto acima citado:

“Nossa principal conclusão é que, dado as evidências coletadas, a análise SWOT como foi utilizada nestas empresas é uma ferramenta inefetiva como uma maneira de análise e como parte de um processo de revisão da estratégia. Pode ser argumentado desta forma que, a atividade da análise SWOT e seus resultados não constituem de maneira nenhuma um processo de análise, pois eles não vão além da mera descrição de fatos, e esta descrição é normalmente feita nos termos mais gerais possíveis.”¹²⁰

Outro framework que pode ser considerado uma resposta a questão de identificação de oportunidades é o Modelo de Bower-Burgelman, que é basicamente um modelo descritivo de como oportunidades são identificadas pelas gerências de nível médio e levada aos níveis superiores através de um processo de barganha e negociação. Os próprios autores reconhecem esta teoria como um modelo de processo que visa descrever como oportunidades são geradas nas camadas diversas camadas de uma firma e passam por circuitos de avaliação e aprovação corporativa. Nas palavras de Bower-Burgelman (2006):

“Nosso modelo ajuda a entender os padrões de atividades de liderança estratégica envolvidos nos processos de variação, seleção e retenção internas, além dos processos competitivos associados com a saída e entrada em novos empreendimentos”¹²¹

Os autores elaboram como o modelo descreve a identificação de oportunidades e sua apreciação pelos diversos níveis estratégicos através de processos de barganha e negociação:

¹²⁰ Terry & Westbrook (1997), pág 50, Tradução do autor.

¹²¹ Bower & Burgelman (2006), pág 49-50, Tradução do autor.

“Ações estratégicas nos níveis hierárquicos mais altos se beneficiam da interpretação dos resultados de ações estratégicas dos níveis inferiores. Progresso neste processo de aprendizado social depende da interação de diferentes níveis em termos de ação e cognição. A efetividade da seqüência de interação depende da interpretação correta dos resultados da ação estratégica em cada nível da empresa, que permite a correta articulação do conteúdo da estratégia para aquele nível¹²².”

Desta maneira os autores apresentam um modelo essencialmente descritivo, que não possui uma prescrição estruturada de como identificar de forma sistemática novas oportunidades produtivas. Assim sendo, a teoria apresentada parece não atacar o problema central da dinâmica da firma, que é a tensão que é criada internamente a firma pela geração contínua de novas oportunidades produtivas.

Outras teorias no disciplina de estratégia tangenciam a questão da identificação de oportunidades, sem, entretanto, abordar o tema com a profundidade das teorias anteriores. A cadeia de valor de Porter (1986), por exemplo, estabelece uma maneira de organizar a análise das macro-atividades de uma organização, e identificar oportunidades a partir desta. A análise da cadeia de valor envolve majoritariamente o exame do potencial de geração de lucro de cada ligação de atividades na cadeia. Esta análise serve como um guia de investimento ou ação nestas ligações, e possíveis recomendações de terceirização ou expansão de atividades. A análise da cadeia de valor foi projetada para ser um instrumento focado na identificação da fonte da vantagem competitiva, que segundo o autor reside nos direcionadores de valor existentes nas ligações entre as atividades. A análise da cadeia de valor e destes direcionadores pode ser utilizada como uma fonte de identificação de oportunidades internas a empresa.

Desta forma pode-se concluir que a disciplina de estratégia trata de maneira abrangente um dos elementos mais contundentes do modelo teórico da dinâmica estratégia, que a constante tensão gerada internamente a firma, oriunda da contínua geração de oportunidades produtivas. Entretanto este tratamento muitas vezes não inclui a camada operacional na identificação de oportunidades, o que pode acabar por excluir diversas oportunidades da análise estratégica.

¹²² Op. Cit, pág 42. Tradução do autor.

5.4 – Respostas a questão: “Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?”

Para responder esta pergunta, a disciplina de estratégia possui o modelo de Bower & Burgelman (2006) que foi apresentado no item anterior. Entretanto, as restrições de aplicação para responder a pergunta de como instituir um circuito de apresentação de oportunidades para os níveis decisórios competentes são semelhantes às apresentadas no item anterior, no contexto de identificação de oportunidades. O modelo construído pelos autores é essencialmente descritivo, e não possui uma prescrição estruturada de como apresentar oportunidades para os diversos níveis hierárquicos da firma. Além disso, ele só descreve a apresentação de oportunidades entre alguns atores específicos, não discutindo a apresentação de oportunidades pelos níveis operacionais aos gerentes de nível médio.

Além disso; como também já visto anteriormente; as teorias do planejamento estratégico tradicional muitas vezes estabelecem uma hierárquica de planos e de camadas de decisão que informam a pergunta de como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes. Tal abordagem pode ser vista em Mintzberg (1994) aonde os diversos níveis administrativos (administração corporativa; administração de negócio; administração funcional e administração operacional) se relacionam para controlar; de maneira hierarquizada, as ações empreendidas pela organização.

Como conclusão, a disciplina de estratégia parece tratar adequadamente as questões de identificação e apresentação de oportunidades para os diversos níveis hierárquicos competentes.

5.5 – Respostas a questão: “Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?”

Para tratar esta questão, o disciplina de estratégia, como já visto anteriormente, produziu algumas teorias, como a visão baseada em recursos (VBR) e a teoria do comprometimento de Ghemawat (1991). Em essência, ambas têm o seu papel em prover alguns indícios de solução para a pergunta acima, tentando estabelecer critérios para a determinação de quais recursos podem ser fontes de lucros diferenciais. Nesta visão, o conhecimento em si pode ser interpretado

como um recurso, que carece de investimentos, pode ser um fator de comprometimento das opções futuras através de mecanismos de lock-in (trancado dentro), lock out (trancado fora), demora ou inércia.

Porém, como, vimos anteriormente, à unidade de análise da VBR é bastante subjetiva, dando margem a inclusão dentro do rótulo recursos a capacitações, competências, conhecimentos, ativos tangíveis e intangíveis, etc. Para tratar mais diretamente da questão do conhecimento, alguns autores criaram a *knowledge based view* (KBV), como pode ser vista em Grant (1996) e Eisenhardt & Santos (2006).

A principal argumentação desta teoria é bastante semelhante a da VBR, de que as bases de conhecimento e capacitações heterogêneas entre as firmas são as principais fontes de uma vantagem competitiva sustentável entre as firmas. Entretanto há uma ênfase maior no aprendizado organizacional e em processos afetos ao conhecimento como identificação, fornecimento, transferência e integração de conhecimento dentro da empresa.

Embora a KBV se ocupe especificamente de um objeto específico (o conhecimento), não partilhando da subjetividade da unidade de análise da VBR, ela responde apenas parcialmente a questão de como aproveitar o excesso de conhecimento gerado. A KBV possui, tal como a VBR uma ênfase no padrão descritivo de processos de aproveitamento de conhecimento dentro da empresa, e tende a se prestar, portanto, mais a análises *ex-post* de trajetórias de absorção de conhecimento dentro da empresa, do que a qualquer tipo de análise *ex-ante*.

Além disso, a KBV se ocupa de meta-processos relacionados ao conhecimento, ou seja, processos que não possuem uma paridade definida com processos reais na organização. Para a KBV, os processos de análise são genéricos, como identificação, socialização, reconhecimento, transferência, etc. Porém, em organizações reais estes processos ocorrem de várias formas, que não são explicitamente tratadas.

Além disso, parece não haver uma ligação clara de quais conhecimentos gerarão quais tipos de oportunidades dentro da firma, e como isto se conecta com a visão que a empresa possui do negócio, com o conjunto de trajetórias que cada conhecimento possibilita e com a obtenção de lucros diferenciais.

Desta maneira, a disciplina de estratégia parece responder de uma maneira mal sistematizada a questão de como aproveitar o conhecimento gerado. Esta resposta parece ser

achada em teorias específicas de inovação, gestão do conhecimento e desenvolvimento de novos produtos, que não parecem ainda terem tido a sua importância reconhecida para a disciplina de estratégia.

5.6 – Respostas a questão: “Como selecionar oportunidades em face da incerteza no ambiente?”

Para responder a pergunta acima, a disciplina de estratégia produziu bastante conhecimento ao longo dos anos. Em termos de teorias que tratem esta pergunta de alguma forma, podemos destacar as estratégias genéricas de Porter (1986) e a teoria da inovação disruptiva de Christensen (2001) e Christensen & Raynor (2003). Em termos de ferramentas, temos diversos instrumentos financeiros e de análise qualitativa que mostram como avaliar a competitividade.

Para a teoria de estratégias genéricas de Porter (1986) é uma teoria utilizada em associação à cadeia de valor. Nela, o autor delimita que uma determinada firma pode perseguir oportunidades de obter lucros acima da média através de uma estratégia baseada em custos menores que os de seus competidores ou de uma diferenciação superior. Estas estratégias são denominadas estratégias genéricas. De acordo com o autor, existe uma série de *trade-offs* envolvendo estas duas dimensões (custo e diferenciação), e a dupla vantagem competitiva (aonde poderia se associar sem prejuízo o baixo custo e a diferenciação) seria uma aberração, que muitas vezes só pode ser obtida através de estratégias de nicho/foco.

Desta forma, pode-se argumentar que a teoria de Porter (1986) contribui para responder a questão da seleção de oportunidades através da delimitação das possíveis contribuições (aumento da diferenciação ou diminuição do custo). Nesta linha de pensamento, as oportunidades priorizadas deveriam ser a que estão alinhadas com a proposta de valor da empresa a sua base de clientes.

Mais contemporaneamente, Christensen (2001) e Christensen & Raynor (2003) desenvolveram a teoria de inovação que trata de dois tipos de inovações: as de ruptura e as de sustentação. Dentre outras coisas, esta teoria busca mostrar o papel das inovações como fonte de variabilidade e seleção no processo competitivo. Para os autores, a inovação de ruptura dificulta o

processo de aprendizado, uma vez que muda as regras da competição ao criar novos mercados (competindo contra o não consumo) e atuar em dimensões de desempenho diferentes das que os produtos/serviços existentes. Além disso, a inovação de ruptura, por definição, necessita de critérios específicos de avaliação para ser identificada, uma vez que possui uma taxa de aceitação e crescimento bastante distinta de outras oportunidades.

Embora a teoria traga um novo refinamento à questão de avaliação de oportunidades, ligando-a com o potencial de ruptura que estas possuem em relação ao posicionamento competitivo das firmas do setor, ela ainda carece de um desenvolvimento de ferramentas que suportem este tipo de ligação.

Além destas duas teorias, a disciplina de estratégia se ocupou também da incorporação de instrumentos financeiros de avaliação de oportunidades, que permitissem ao tomador de decisão incorporar critérios objetivos a análise de oportunidades. Destacam-se entre estas as técnicas de fluxo de caixa, como o VPL (valor presente líquido), a TIR (taxa interna de retorno), e o *valuation* o planejamento baseado em valor, o EVA (Economic Value Added) e as opções reais.

Em relação às técnicas de engenharia financeira tradicional relacionadas ao fluxo de caixa, pode-se observar que muitas vezes a disciplina de estratégia recorre a técnicas financeiras oriundas das disciplinas de economia da engenharia e análise de investimento para avaliar, do ponto de vista financeiro, o valor de uma determinada oportunidade dentro da firma. Muitas empresas estabelecem critérios financeiros padrão, como taxas mínimas de atratividade e tempo de *payback* de e julgam suas oportunidades por esta métrica.

Observando as diversas limitações dos métodos contábeis e financeiros para a avaliação de oportunidades, foi criado o EVA (*Economic value added*). Como observam Stern (1995) e Tully (1993), o EVA se foca diretamente no valor presente gerado por uma divisão de negócios ou oportunidade. Através da mensuração de todo o valor agregado sobre todos os custos, incluindo os custos de capital, o EVA mede a produtividade de todos os fatores de produção, propiciando assim um método mais global de avaliação de oportunidades, conectado a sua real oportunidade de geração de valor.

Já em relação à ferramenta conhecida como planejamento baseado em valor, Rappaport (1986) e Newport (1991) argumentam que o critério de decisão para a seleção de investimento em oportunidades deve ser a maximização da riqueza do acionista. Esta ferramenta permite aos

gestores examinar suas estratégias no contexto das contribuições de cada decisão de investimento para a criação de valor para o acionista.

Por fim, temos a ferramenta conhecida como opções reais. Para Dixit & Pindyck (1999) e Trigeorgis (2001), na técnica de opções reais, a estratégia é conceitualizada como uma série de opções frente à incerteza, e executar esta estratégia envolve tomar uma série de decisões sequenciais. Algumas destas decisões são tomadas imediatamente, outras são deliberadamente postergadas, de forma que os gestores possam melhor se aproveitar das circunstâncias em que se encontram. Em outras palavras, a estratégia é vista como um portfólio de opções reais. A técnica de opções reais fornece subsídios financeiros para a análise de oportunidade levando em conta a sua incerteza e risco associados, bem como a possibilidade de reversibilidade do investimento. As opções reais são, em outras palavras, conceitos financeiro avançados que permitem incorporar o valor da flexibilidade de escolha na avaliação de uma oportunidade.

Todas estas técnicas financeiras permitem ao tomador de decisão avaliar oportunidades do ponto de vista financeiro. Entretanto, muitas vezes elas necessitam de dados que precisam ser estimados, o que torna sua análise altamente subjetiva, devido aos pressupostos implícitos e implícitos a utilização destas ferramentas.

Além disso, os mecanismos de análise financeira não informam, sozinhos, o tomador de decisão porque uma certa oportunidade (certo produto ou serviço) não adiciona valor, ou como este valor pode ser recuperado/gerado novamente. Além disso, estas ferramentas possibilitam um prisma de avaliação extremamente financeiro, não fazendo a conexão e a consistência com o direcionamento do negócio.

Para alcançar tal conexão, algumas ferramentas de análise qualitativa foram geradas dentro da disciplina de estratégia como a matriz BCG, as curvas do ciclo de vida de produtos, a matriz GE de atratividade do mercado vs forças do negócio, a análise PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) e a análise de cenários.

A matriz BCG, de acordo com Henderson (1979) é uma ferramenta criada pelo *Boston Consulting Group* que se presta a apoiar a decisão de seleção de investimento em produtos, serviços e negócios (decisões de entrada e saída). Essencialmente, é um modelo de carteira de investimentos que provê um método de avaliação de oportunidades de investimento e fatores associados a uma performance superior destes investimentos. A ferramenta se baseia na relação

próxima existente entre *market share* e capacidade de geração de lucro de cada oportunidade. Conceitos relacionados importantes são o conceito de ciclo de vida de produto e o conceito de curva de aprendizado.

Em um conceito associado à matriz BCG, temos as curvas de ciclo de produto. Estas curvas são fruto de estudos que mostram o ciclo de vida de um produto, desde suas fases mais embrionárias, passando pelo seu pico de aceitação junto a base de clientes até a sua descontinuidade. Elas visam permitir a compreensão das decisões de investimento e desinvestimento em produtos, tomando como base o posicionamento dos produtos em uma determinada curva de expectativa de vida. Este posicionamento possibilita ao tomador de decisão inferir dados sobre o potencial de crescimento de cada produto, a expectativa sobre a magnitude e o tempo de retorno.

Outra ferramenta utilizada de forma semelhante a matriz BCG é a matriz da GE. De acordo com Bowman, Singh & Thomas (2006), a matriz de atratividade de mercado e pontos fortes do negócio foi desenvolvida pela General Electric e pela McKinsey, e visa apoiar a decisão de investimento baseando-as em dois fatores: crescimento do mercado e *market share* relativo. A base desta matriz é o pressuposto de que a lucratividade de longo prazo de uma alternativa de investimento é uma função da atratividade do mercado em que o negócio opera.

Por fim, para avaliações de oportunidade em cenários extremamente incertos, o disciplina de estratégia desenvolveu a técnica conhecida como análise de cenários. A análise de cenários foi criada para apoiar os tomadores de decisão dentro das organizações através de um instrumento que os permita lidar com a incerteza na tomada de decisão. Isto é atingido através da representação de estados futuros a partir de um conjunto de cenários internamente consistentes. A técnica de cenários é frequentemente aplicada para testar a viabilidade de estratégias alternativas e para avaliar oportunidades de investimento.

Desta forma, a disciplina de estratégia também produziu ferramentas qualitativas que permitem ao tomador de decisão avaliar as oportunidades que surgem dentro da firma. Entretanto, isso não significa que a disciplina tenha conseguido responder de forma satisfatória e completa a questão de como selecionar oportunidades em face da incerteza do ambiente. Alguns pontos ainda precisam de uma maior atenção conceitual.

O primeiro deles é como integrar de forma consistente as diversas dimensões necessárias a avaliação de oportunidades: a dimensão financeira/quantitativa, que representa o interesse final da firma em termos monetários, a visão qualitativa, que expressa a visão da firma e de seus líderes em termos de potencial de crescimento no mercado e a teoria do negócio, que associa as oportunidades a trajetória de crescimento desejada pela firma. Embora existam múltiplos instrumentos que tratam cada um destes pontos, nenhum deles parece abordar de forma integrada e consistente todas estas dimensões.

Em segundo lugar, nenhum destes instrumentos parece lidar de forma adequada com a incerteza no ambiente de negócios. Em maior ou menor grau, com a exceção das opções reais, estes instrumentos parecem estar contaminados com pressupostos estáticos sobre o ambiente. Estes pressupostos são vistos por seus proponentes como necessários para que a análise de uma determinada oportunidade se torne factível. Entretanto, estes pressupostos geram restrições de aplicação destes instrumentos, tornando-os mais aptos a lidar com oportunidade veiculadas em ambientes de concorrência chamberleniana/ricardiana, do que em ambientes de concorrência schumpeteriana.

Em terceiro lugar, as ferramentas não estão focadas todos os tipos de oportunidades produtivas, mas sim em oportunidades específicas: notadamente o desenvolvimento de produtos e serviços mais maduros. Outros tipos de oportunidades, como por exemplo de parcerias, de obtenção de subvenções governamentais; de melhoria de processo e de terceirização não são contempladas no foco de análise. Este foco se dá porque, em maior ou menor grau estas ferramentas requerem uma série de dados subjetivos do ambiente, que são de mais fácil suposição para objetos de análise mais maduros, como produtos e serviços, e de mais difícil julgamento para objetos de análise como conhecimento; tecnologias, melhorias operacionais, etc.

Desta forma, pode-se concluir que a disciplina de estratégia avançou bastante em termos de mecanismos de seleção de oportunidade. Entretanto, ainda existem pontos relacionados às dinâmicas internas e externas a firma, sublinhados pelo modelo teórico da dinâmica estratégica que precisam ser tratados para que a pergunta de como avaliar oportunidades em face de uma ambiente de incerteza seja respondida de maneira consistente.

5.7 – Respostas a questão: “ Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?”

Para responder esta pergunta, a disciplina de estratégia avançou para construir teorias de redes, que explicitem as naturezas das relações da firma com parceiros, e permitam a firma a viabilizar oportunidades através destas redes que não poderiam ser viabilizadas dentro da estrutura da firma.

Na prática, a teoria de redes visa tratar da natureza das relações entre empresas, que se associam para obter uma maior presença de mercado, para ter acesso a competências que não possuem, ou simplesmente para aumentar a sua capacidade de influenciar os atores do cenário competitivo. Exemplos destas teorias podem ser vistos em Quinn (1982) aonde o autor propõe um critério de terceirização de atividades e integração vertical baseado na análise de cadeia de valor e em Quinn, Anderson & Finkelstein (1998), aonde os autores buscam fazer uma caracterização das formas organizacionais de redes que surgem em ambientes de hiperconcorrência. Para os autores, *“as redes parecem ser capazes de conseguir tanto a eficiência quanto a flexibilidade (em ambientes de hiperconcorrência)”*¹²³ Os autores descrevem cinco formas de organização (infinitamente plano, invertido, teia de aranha, aglomerado e raios de sol), considerando algumas dimensões definidas (definição do nóculo, local do intelecto, local da novidade, modo de ligação, fonte de alavancagem, problemas e desafios da administração).

A teoria de redes parece ter avançado no sentido de prover tipologias e muitas vezes critérios de terceirização ou integração de atividades, mas ainda não considera a mecânica real de como viabilizar uma oportunidade fora das fronteiras da firma. Desta forma, a teoria de redes não trata de forma suficiente a questão de como tratar oportunidades geradas internamente a firma, mas que não podem ser viabilizadas dentro das fronteiras desta firma, podem ser aproveitadas de forma externa a firma.

¹²³ Quinn, Anderson & Finkelstein (1997), pág 158.

5.8 – Respostas a questão: “Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e gestão da firma?”

A disciplina de estratégia possui algumas teorias que tratam deste assunto. A mais famosa delas é fruto do estudo de Alfred Chandler de grandes companhias que representam o capitalismo norte americano como a Dupont e a GM. Neste estudo, Chandler (1962) organiza através de um levantamento minucioso e detalhado uma descrição histórica do crescimento destas firmas e dos desafios que foram encontrados por elas. Após esta descrição, o autor conclui que nestas firmas a estratégia precede a estrutura da firma, e que portanto a estrutura é, sob certo aspecto, um movimento de adequação as condições de contorno e restrições colocadas pela estratégia. Através desta conclusão o autor ilustra em seus estudos de caso como as trajetórias de crescimento por diversificação levaram as grandes organizações norte americanas a adotar grandes estruturas divisionais, o que o autor chama de forma-M (M-form).

O próprio autor realiza um relato histórico da criação de diversas camadas gerenciais dentro de empresas americanas para facilitar seus processos de crescimento:

“A empresa moderna, por trazer diversas unidades para seu controle, começou a operar em diferentes locações, muitas vezes conduzindo diferentes tipos de atividades econômicas e possuindo diferentes linhas de produtos e serviços. As atividades destas unidades e as transações entre elas se tornaram internas a firma. Elas se tornaram coordenadas por empregados assalariados ao invés de por mecanismos de mercado. A empresa moderna, portanto, emprega uma ou mais camadas hierárquicas de gestores para monitorar e coordenar o trabalho de unidades sobre o seu controle”¹²⁴

Em outro livro, o mesmo autor também pondera sobre a dualidade do trabalho de tais gestores, que deve contemplar tanto as tarefas cotidianas da operação em si, como possuir espaço para a condução de atividades de expansão, corroborando o argumento do modelo teórico da dinâmica estratégica:

¹²⁴ Chandler, A. (1977), pág 3. Tradução do autor.

“Uma segunda proposição é a de que o administrador precisa lidar com dois tipos de atividades administrativas enquanto ele coordena, avalia e planeja as atividades de uma empresa. Em alguns momentos ele deve se mostrar preocupado com a saúde de longo prazo de sua empresa, e em outros ele deve estar preocupado com a manutenção de uma operação diária eficiente e suave.”

Cabe destacar que o trabalho do autor é fruto de uma observação empírica da trajetórias de grandes organizações, e portanto trata apenas parcialmente a questão de como qualificar as diversas camadas gerenciais necessárias. Além disso, o autor, ao postular que a estratégia precede a estrutura confere a análise um caráter de projeto organizacional, sem necessariamente ser prescritivo sobre formas possíveis de qualificar continuamente os recursos gerenciais necessários para as ações de expansão.

Outras respostas da disciplina de estratégia ligadas a esta questão podem ser encontradas em Pitcher (1995). A autora realizou um estudo estatístico que, através da técnica de entrevista e formação de clustters de dados, identificou a existência de três grandes perfis de líderes organizacionais: o artesão, o tecnocrata e o artista. As relações entre estes três tipos de lideranças, segundo a autora é essencial para a sustentação e a trajetória de crescimento de uma empresa. Embora não lide diretamente com a questão de capacitação dos recursos gerenciais, a autora trata da questão ao destacar o papel das personalidades dos líderes da empresa na sua condução.

Desta forma a questão da manutenção de diversos níveis gerenciais que estejam disponíveis para a condução de ações de expansão parece estar bem abordada pelo campo disciplina de estratégia..

5.9 – Respostas a questão: “Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?”

Esta pergunta já foi extensamente tratada pela disciplina de estratégia. Uma de suas respostas inclusive é considerada como uma das principais teorias responsáveis pela popularização do campo – as cinco forças de Porter (1982). Além da teoria das cinco Forças,

destacam-se como respostas identificadas a rede de valor de Brandenburger e Nabelbuff (1996) e a teoria dos jogos.

As cinco forças de Porter (1982) pretende responder a esta questão através de uma adaptação do paradigma de Bain-Mason de estrutura/condução /desempenho para o disciplina de estratégia. Esta teoria, e a sua subsequente ferramenta, partem do pressuposto que a decisão determinante para a lucratividade de uma determinada empresa é o ambiente setorial em que esta está inserida e suas forças correlacionadas. Cinco atributos da estrutura da indústria segundo o autor podem influenciar a habilidade de uma determinada firma de manter ou criar retornos acima do normal: barreiras de entrada, intensidade da competição, barreiras de substitutos, poder relativo de compradores e poder relativo de fornecedores.

Uma outra teoria que estende a análise das cinco forças proposta por Porter (1982) é a teoria da rede de valor proposta por Brandenburger & Nabelbuff (1996). Nela, os autores destacam o papel crítico da cooperação dentro do ambiente competitivo. A cooperação é personificada pelo que os autores chamam de complementadores - participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para quais os fornecedores vendem recursos complementares. No lado da demanda, os complementares aumentam a disposição dos compradores a pagar pelos produtos e no lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos. Desta forma, a rede de valor aumenta o escopo da análise de posicionamento para contemplar o binômio competição/colaboração.

Por fim, outra teoria que se dedica a buscar responder a questão de como uma firma deve se posicionar na indústria em face do contexto competitivo e das oportunidades produtivas existentes é a teoria dos jogos, que busca incorporar à análise as diversas reações sucessivas possíveis dos competidores aos movimentos da firma. Segundo Ghemawat (2001), a teoria dos jogos propiciam estudos de interações entre participantes do cenário competitivo cujos retornos dependem das opções uns dos outros e que levam essa interdependência em conta quando procuram maximizar seus respectivos retornos.

Embora a questão do posicionamento tenha sido amplamente abordada pelo campo, ela foi alvo também de diversas críticas ao longo do tempo. Uma delas é que a análise do posicionamento, justamente por sua inspiração no paradigma de Bain-Mason é contaminada pelo pressuposto do equilíbrio neoclássico. Tal contaminação faz com que a análise seja equivalente a

uma foto do ambiente, e gera a limitação de sua aplicação em ambientes de rápida mudança. Nestes ambientes, quando uma empresa for agir em cima do entendimento proporcionado por esta foto, a estrutura do ambiente pode já ter se movido. Hamel & Prahalad (1989) elaboram o argumento:

*“Tipicamente, a análise dos competidores foca apenas nos recursos existentes (humanos, tecnológicos e financeiros) dos competidores atuais. As únicas empresas vistas como ameaças são aquelas que possuem os recursos para erodir as margens de lucros e fatia de mercado no horizonte do próximo período de planejamento”.*¹²⁵

Outra crítica vem da dificuldade de estabelecer na análise exatamente o que constituem como participantes de uma determinada indústria. Ao longo do tempo, diversos analistas parecem discordar quanto aos recortes do que pode ser considerado uma indústria, e isto leva a resultados bastante distintos da teoria, gerando um grau de incerteza em sua aplicação.

Outras críticas correspondem ao próprio pressuposto de que a lucratividade da empresa estaria essencialmente ligada a sua decisão de posicionamento na indústria, desconsiderando a heterogeneidade de recursos e as próprias oportunidades produtivas que são geradas dentro da empresa. Sob o olhar do modelo teórico proposto de dinâmica estratégica, as ferramentas de posicionamento desconsideram a contribuição de toda a dinâmica interna a firma e os desequilíbrios impostos pela geração contínua de oportunidades produtivas podem dar para a obtenção da vantagem competitiva.

Barney (1991), coloca pontos semelhantes. Para o autor, duas grandes críticas podem ser feitas aos modelos estruturais que visam explicar a obtenção da vantagem competitiva a partir de uma decisão de posicionamento. Para o autor, estes modelos assumem que todas as firmas dentro da indústria são idênticas em termos de recursos estratégicos que elas controlam e estratégias que elas perseguem. Além disso, eles assumem que, em caso a heterogeneidade de recurso se desenvolva em uma indústria esta será eliminada no curto prazo porque os recursos que as firmas utilizam para implementar suas estratégias são altamente móveis.

Desta forma, pode-se concluir que a embora a questão de posicionamento tenha sido amplamente abordada pelo disciplina de estratégia, algumas limitações das respostas concedidas são bastante evidentes, e por isso ainda resta espaço para respostas mais completas sobre o tema.

¹²⁵ Hamel & Prahalad (1989), pág 3. Tradução do autor.

5.10 – Respostas a questão: “Como se adaptar as constantes mudança na natureza da demanda de mercado?”

Algumas teorias podem ser apontadas como tentativas de resposta a esta pergunta. Primeiramente pode-se destacar as teorias de mudança estratégica como pode ser visto em Pettigrew (1985) e (1987) e Miller e Friesen (1984). As teorias de mudança estratégica descrevem os processos de mudanças na organizações, que ocorrem através de mecanismos incrementais até através de mecanismos de inflexão, através de saltos quânticos. Estas mudanças são descritas em termos de estratégia (visão, posição, programas e produtos) e da própria organização (cultura, estrutura, sistemas e pessoas).

Uma outra teoria que possui uma contribuição para responder esta pergunta é a teoria de comprometimento de Ghemawat (1991). Ao explorar a importância do comprometimento e o valor da flexibilidade na tomada de decisão estratégica, o autor informa o um conjunto de decisões de adaptação as condições do ambiente, que podem ser a decisão de moldar o futuro através de ações pró-ativas no ambiente, a decisão de se adaptar ao futuro através de ações reativas as condições do ambiente, a decisão de esperar para que a direção e a natureza das condições do ambiente fiquem mais claras e a decisão de sair do negócio antes que o ambiente o torne inviável.

Mais contemporaneamente, entretanto, Teece, Pisano e Shuen (1997) cunharam o conceito de capacitações dinâmicas para tentar responder as questões de adaptação a ambientes de rápida mudança. O contexto do surgimento do conceito de capacitações dinâmicas é o da busca por teorias que expliquem como empresas como IBM, Microsoft, Texas Instrument, Google dentre outras conseguem atingir uma vantagem competitiva sustentável em ambientes onde a competição é acirrada e a mudança imprevisível do ambiente competitivo é a única regra.

Teece, Pisano & Shuen (1997) se referem a esta capacidade de atingir constantemente novas formas de vantagem competitiva como capacitações dinâmicas (*dynamic capabilities*). Estes o fazem para enfatizar dois aspectos que até então não eram um foco de atenção das teorias de estratégia. O termo “dinâmicas” se refere a capacidade de renovar competências para atingir congruência com as mudanças no ambiente de negócios. Já o termo capacitações enfatiza o papel central da gestão estratégica de adaptar, integrar e reconfigurar da melhor maneira possível os

recursos, habilidades e competências internas e externas a firma para se adequar aos novos requisitos impostos pelo ambiente.

Desta maneira, e objetivando a formalização de um modelo que contemple a capacidade de uma determinada firma em se adaptar as mudanças do ambiente, Teece, Pisano & Shuen (1997) definem capacitações dinâmicas como: *“a habilidade que uma determinada firma possui de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos à firma para responder ambientes aonde a mudança acontece de maneira rápida”*.

Para construir este modelo conceitual das capacitações dinâmicas, os autores prosseguem sua análise identificando as fundações em cima das quais as vantagens particulares e difíceis de replicar são construídas, mantidas e melhoradas. São definidas as características necessárias para que uma capacitação possa ser considerada estratégica: i) ela devem estar ligadas a uma necessidade de seu usuário, para que possam ser fontes geradoras de ganhos; ii) devem ser únicas; iii) devem ser difíceis de imitar, para que os lucros trazidos por esta não desapareçam facilmente. Os próprios autores elaboram o conceito:

*“A essência das competências e capacitações está entranhada em processos organizacionais dos mais variados tipos. Mas o conteúdo destes processos e as oportunidades que estes propiciam para que a vantagem competitiva seja desenvolvida em qualquer ponto do tempo, são conformadas significativamente pelos ativos que a firma possui (internos e de mercado) e pelo caminho evolucionário que ela percorreu / herdou. Desta forma, processos organizacionais, conformados pelas posições dos ativos da firma e modelados por sua trajetória evolucionária e co-evolucionária, explicam a essência de suas capacitações dinâmicas e sua vantagem competitiva.”*¹²⁶

A abordagem das capacitações dinâmicas avança na resposta a questão, mas ainda deixa algumas questões importantes. A primeira delas é a falta de operacionalização do conceito de capacitações, que, tal como a VBR tradicional, possui uma característica de tautologia, ou seja, ele serve para explicar vantagens competitivas já obtidas, mas não para explicar como elas se formam. A segunda é a falta de clareza de quais processos e posições contribuem para a capacidade de uma firma em se adaptar as mudanças do ambiente. Em terceiro, a noção de capacitações leva o foco para o lado reativo e tende a favorecer as empresas já estabelecidas no

¹²⁶ TEECE, PISANO & SHUEN (1997), p.518.

mercado, sem explorar como empresas menores podem gerar, de forma pró-ativa a variabilidade do ambiente.

Desta forma, pode-se concluir que embora algumas teorias do campo tratem da questão da adaptação as constantes mudanças do ambiente tenha sido tratada por diversas teorias no disciplina de estratégia, ainda restam diversas dimensões que ficam sem resposta. Não há operacionalização adequada dos conceitos para apoiar os tomadores de decisão (seja por estudos essencialmente descritivos ou tautológicos), a ênfase dos estudos tende a ser na reação a mudança e não a promoção pró-ativa de mudança no ambiente e os estudos parecem se focar em empresas mais estabelecidas que sofrem concorrências de novas empresas emergente, ou seja, os estudos se focam mais a reação a variabilidade do que na geração de variabilidade per em si.

5.11 – Respostas a questão: “Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas?”

Esta pergunta tem sido extensivamente discutida no disciplina de estratégia, muitas vezes por grande parte das teorias que já foram apresentadas até aqui. Praticamente toda a teoria que se propõe a explica a origem da vantagem competitiva também possui argumentos sobre a sua sustentação.

Inicialmente, como o modelo teórico da dinâmica estratégica lida com a heterogeneidade das firmas proveniente da variação das oportunidades produtivas dentro da população, destaca-se a VBR como teoria que contribui para a resposta desta pergunta. Como já visto anteriormente, a VBR delimita um conjunto de critérios que tornam a base de recursos de uma firma heterogênea, e liga esta heterogeneidade a obtenção de lucros diferenciais e portanto da vantagem competitiva. Alguns destes pré requisitos estão ligados a sustentação da vantagem competitiva, como o de raridade, não substituição e imitação imperfeita de Barney (1991) e os limites a competição ex-ante e ex-post e a mobilidade imperfeita de Peteraf (1993). Desta forma, a VBR visa delimitar as características que uma base de recursos deve ter para ser fonte sustentável da vantagem competitiva. Porém, as mesmas críticas feitas a VBR anteriormente continuam se aplicando.

A teoria do comprometimento também discute alguns mecanismos temporais que podem levar uma firma a sustentar a vantagem (ou a desvantagem) competitiva oriunda da existência (ou

falta de) uma base de recursos diferenciada. Para Ghemawat (1991), estes mecanismos temporais são manifestações de comprometimento na trajetória de crescimento e evolução das empresas: lock-in (trancado dentro), lock-out (trancado fora), lag (demora) e inércia organizacional.

Outra teoria que também se ocupa da manutenção ou da sustentabilidade da vantagem competitiva é as cinco forças de Porter (1982). Para o autor, a sustentação é oriunda da manipulação engenhosa das características estruturais do cenário competitivo, como o aumento de barreiras a entrada, a formação de alianças com substitutos, a diminuição do poder de barganha de fornecedores e compradores e a diminuição das ameaças de integração para trás e para frente.

Da mesma forma, Porter (1986) também contribui para a resposta sobre a sustentação da vantagem competitiva quando postula que ela reside nas ligações das atividades da cadeia de valor. Desta maneira, para o autor a sustentação desta vem do poder de descobrir e manter interações únicas entre atividades em pró da proposta de valor que se está oferecendo para a base de clientes.

É importante ressaltar que todas estas respostas estão contaminadas pelo seu próprios pontos de vista sobre a origem da vantagem competitiva: o comprometimento, a heterogeneidade da base de recursos, a estrutura da indústria ou as ligações entre as atividades da empresa. Por isso, todas as críticas feitas a estas teorias continuam quando as olhamos sobre o prisma da sustentabilidade da vantagem competitiva. Um comentário importante é que a crítica de que em maior ou menor grau todas estas teorias lidam com pressupostos de estaticidade do ambiente se torna altamente relevante no contexto da sustentabilidade da vantagem competitiva. Isso faz com que estas teorias percam em capacidade de explicação quando falamos de ambientes que mudam e empresas que continuam no topo, mantendo seus rendimentos diferenciais apesar da mudança.

Outro fator importante de ressaltar é que a questão da manutenção da vantagem competitiva é direcionada apenas as empresas vencedoras do cenário competitivo em um determinado momento do tempo, o que significa uma minoria. Para que a questão da sustentabilidade se manifeste, a vantagem competitiva primeiro precisa ser obtida. Isso leva a um ponto crucial: se existe a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva para a empresa vencedora, existe, para todas as demais, a questão de como erodir a vantagem competitiva das

empresas líderes de mercado. Esta questão recebe infinitamente menos atenção na disciplina de estratégia do que a questão de sustentabilidade da vantagem competitiva.

Em um contraponto a esta tendência do campo, não foram encontradas teorias que discutam os mecanismos que podem ser usados para erodir a vantagem competitiva das firmas que geraram a variabilidade premiada pelo ambiente. Tais teorias tratariam o outro lado da questão, relacionado aos processos de adequação da firma ao ambiente, e de homogeneização em relação a população de firmas que estão inseridas na indústria em contraposição a heterogeneidade gerada pela VBR.

Desta forma, pode-se concluir que a disciplina de estratégia responde de maneira razoável a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva para as empresas líderes do setor, embora ainda careça as teorias ainda possuam um viés estático e sejam altamente desintegradas. Entretanto, a disciplina de estratégia responde mal ao outro lado da questão de como erodir a vantagem competitiva, quando outra empresa a obteve.

5.12 – Respostas a questão: “Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?”

Algumas das teorias já apresentadas anteriormente contribuem de forma significativa para responder a esta questão. A proposição da forma M de Chandler, ao estudar o crescimento diversificado das grandes firmas norte americanas é uma delas, embora ela pareça simples descrição do fenômeno.

Além disso, como já discutido anteriormente os modelos teóricos de Mintzberg (1998) também estabelecem características da estrutura das organizações, relacionadas com seus objetivos, sua razão de existência e a natureza do seu negócio. Essas características se dão em termos de níveis hierárquicos e funcionamento das organizações, em termos de seus objetivos e funções, que uma determinada empresa pode possuir.

Além disso, a teoria do design organizacional de Galbraith (1998) analisa a interação entre algumas variáveis importantes para a estrutura organizacional, como a estratégia, a infraestrutura de informação, a infraestrutura de pessoas, os mecanismos de recompensa, os valores e a cultura organizacional. A teoria do design organizacional discute também a utilização de

diferentes mecanismos de coordenação, como times multi-funcionais, processos e redes de relacionamento.

Por fim, Goshal & Mintzberg (1994) também oferece alguns insumos para o tratamento da questão da formação contínua dos níveis gerenciais adequados para a condução de ações de expansão. Os autores sugerem a metáfora de um pião giratório para compreensão de que a energia de empresas diversificadas deveria ser investida em sustentar um equilíbrio dinâmico entre diversas variáveis: a gestão central (*central management*), o planejamento de desempenho (*performance planning*), os empreendimentos autônomos (*autonomous venturing*) e os negócios individuais (*individual business*). Este equilíbrio dinâmico, para os autores, deve observar também alguns *trade-offs*: entre autonomia e sinergia; entre controle e iniciativa; entre dinamicidade e integração e entre a base e o corpo do pião.

Desta maneira, pode-se concluir que a disciplina de estratégia discute de maneira bastante abrangente e com diversos graus de detalhe a questão da melhor estrutura para a condução de ações de crescimento.

5.13 – Respostas a questão: “Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?”

A disciplina da estratégia parece não tratar diretamente desta questão de uma maneira consistente. As únicas teorias que informam a resposta a esta questão são a VBR e a teoria de comprometimento de Ghemawat (1991). Estas duas teorias, ao proporem critérios para a identificação e decisão de investimento em recursos de importância para a firma, acabam tratando, mesmo que marginalmente da questão da manutenção de um estoque destes recursos.

A teoria de comprometimento se aproxima mais da questão, quando menciona a flexibilidade estratégica como um fator importante a ser considerado no ato da tomada de decisão de investimento. Esta flexibilidade pode ser obtida através da formação de folgas dos recursos considerados essenciais (ou na linguagem da própria teoria, os fatores aderentes, ou *sticky factors*).

Entretanto, a disciplina parece não tratar de forma consistente esta questão, não discutindo a necessidade desta folga para a condução de ações de expansão, a sua quantidade, ou como gerir esta folga ao longo do tempo. Desta forma, pode-se concluir que a disciplina de estratégia trata

muito superficialmente da questão de como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades.

5.14 – Respostas a questão: “Como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência a perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?”

Algumas teorias de estratégia tratam esta questão. A mais famosa dela é observação de Henry Mintzberg sobre a natureza da formação da estratégia na firma, que pode acontecer de maneira planejada e estruturada, configurando uma estratégia deliberada, ou de forma mais desestruturada e não planejada, configurando uma estratégia emergente.

Mintzberg (1978) realiza esta distinção no contexto da formação das estratégias dentro de uma firma, e do processo de aprendizado existente relativo a própria estratégia. Para o autor, a estratégia deliberada focaliza o controle - certificando-se que as intenções gerenciais são realizadas em ação, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado - vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções.

O conceito de estratégia emergente abre as portas da organização para o aprendizado estratégico, pois reconhece a capacidade da organização para experimentar e aprender com as reações do ambiente com as estratégias realizadas. Muitas vezes estratégias podem se formar a partir de uma ação isolada pode ser empreendida, o feedback pode ser recebido pela organização e o processo pode prosseguir até a organização convergir com o padrão que passa a ser a sua estratégia. Esta teoria trata de questão do aprendizado através da discussão da perpetuação em estratégias deliberadas em contraposição ao aprendizado organizacional existente na emergência de novas estratégias.

Outra teoria que trata da questão do aprendizado é a de Miller (1990). O autor realizou um estudo de diversas organizações para construir uma teoria sobre firmas que ficam obcecadas com determinadas características ou traços organizacionais. Miller (1990) descreve quatro trajetórias que podem levar do sucesso ao fracasso, pois seus proponentes ficam presos a modelos mentais

antigos de sucesso: trajetória focalizante, trajetória aventureira, trajetória inventora, trajetória absorvente.

Esta teoria mostra como muitas vezes configurações construtivas se tornam destrutivas, sejam porque o ambiente externo mudou ou porque uma determinada característica foi exacerbada dentro da organização.

Por fim, uma outra teoria que trata a questão colocada é o framework de aprendizado estratégico proposto por Agyris (1976) e Schon (1983). Os dois autores, abordam a questão do aprendizado do ponto de vista de processo, tendo o seu foco principal no gerenciamento da mudança. Os autores fazem uma distinção de aprendizado de laço simples e aprendizado de laço duplo, na intenção de caracterizar o processo de aprendizado gerencial. O aprendizado de laço simples é mais conservador e sua finalidade principal é detectar erros e manter as atividades organizacionais dentro da direção e dos padrões desejados. Já o aprendizado de laço duplo diz respeito a aprender a respeito do aprendizado de laço simples – ou apreder a respeito do aprendizado.

Portanto, pode-se concluir que a disciplina de estratégia aborda a questão de maneira consistente, embora não haja ainda um entendimento de como as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, nas preferências dos consumidores ou nas ações de concorrentes devem levar a trajetórias de mudança incremental ou mudança radical dentro da organização. Em outras palavras, a disciplina de estratégia entende a importância do estudo do aprendizado estratégico, mas ainda não há um entendimento profundo de como este aprendizado deve condicionar a mudança de atitude da firma, baseado nas alterações das variáveis de interesse (mercado, competidores, clientes, etc).

Além disso, não há um entendimento de como a natureza da dinâmica concorrencial externa (se esta pode ser descrita pelos modos chamberlenianos/ricardianos ou schumpeterianos) impacta na natureza e na direção do aprendizado organizacional.

5.15 – Conclusão

A análise das ferramentas e frameworks de estratégia à luz do modelo teórico proposto permitiu a formulação de algumas questões para o campo, no tocante ao direcionamento do desenvolvimento de alguns temas.

Em particular, pode-se concluir que as questões indexadas pelos números 1, 4 e 12, se encontram bem tratadas pelo levantamento realizado. A questão de com quais recursos a firma deve se comprometer (1) encontra respaldo em diversas teorias associadas a VBR. Já a questão de como instituir um circuito de apresentação de oportunidades (4) encontra respaldo em diversos modelos de processo do planejamento estratégico. E a questão da melhor estrutura para viabilizar a estratégia de crescimento da firma encontra respaldo em diversas teorias de design organizacional, e modelo teóricos de estruturas. Isto não quer dizer que não haja espaço para avanço em relação as questões, mas sim que as questões colocadas pelo modelo proposto parecem ser endereçadas pela disciplina de estratégia.

Por outro lado, as questões indexadas pelos números 7 e 13 parecem estar mal tratadas pelo campo. Em particular, a questão de como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma (7) é respondida de forma muito tímida através apenas de modelos descritivos da formação de organizações em rede. Da mesma forma, a questão de como gerenciar as folgas existentes na organização para permitir a perseguição de novas oportunidades (13) não aparece diretamente em nenhuma ferramenta ou framework, parecendo ser tratada como uma questão estritamente operacional.

As demais questões (2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14) se situam em uma faixa intermediária, sendo muitas vezes tratadas extensamente pela disciplina, mas possuindo muitas limitações em seu tratamento. Estas limitações foram discutidas à luz do modelo teórico proposto, permitindo insights sobre a necessidade de aperfeiçoamento destas.

Um resumo da adequação dos quadros teóricos e suas necessidades de desenvolvimento pode ser encontrado na tabela 2, abaixo:

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Respostas (campo da estratégia)	Obras de referência	Contribuição para a resposta	Comentários	Quadro geral
1. Quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?	Visão Baseada em recursos	Rumelt (1984) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Peteraf (1993) Collins & Montgomery (1997)	A VBR estabelece um conjunto de critérios para determinar quais recursos podem ser fontes sustentáveis de lucros diferenciais.	i) Tautologia na análise da importância dos recursos; ii) Aplicabilidade incerta para ambientes mais dinâmicos; iii) Subjetividade da unidade de análise;	Pergunta bem explorada pela disciplina; entretanto o conjunto de respostas ainda possuem limitações significativas.
	Comprometimento	Ghemawat (1991)	Delimita quais recursos são importantes para a firma levando em conta a reversibilidade do investimento; a flexibilidade que ele possibilita e o aprendizado durante a decisão de investimento.		
2. Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?	Arquétipos organizacionais	Mintzberg (1979)	Estabelece características em termos de níveis hierárquicos e funcionamento das organizações, em termos de seus objetivos e funções, que uma determinada empresa pode possuir, delineando 5 arquétipos organizacionais.	i) Ausência de conexão entre as formas de divisão do trabalho com a natureza e a possibilidade de aproveitamento de oportunidades produtivas geradas a partir desta divisão;	A disciplina de estratégia avançou no tocante a resposta desta questão; entretanto parecendo não conferir a importância necessária a relação entre a divisão do trabalho e o conjunto de oportunidades produtivas que surgirão a partir desta.
	Design organizacional	Galbraith (1998) Galbraith, Downey & Kates (2002)	Analisa a necessidade do fit decisório entre as variáveis de projeto organizacional e analisa diversos mecanismos detalhados de divisão do trabalho.		
	Visão de sistema de atividades	Porter (1996)	Lida com as relações de estratégia e modelos de negócio, no tocante a escolha de um conjunto de atividades fundamentalmente diferente para entregar uma combinação única de valor, em vez de executar essencialmente o mesmo conjunto de atividades que os concorrentes.		
3. Como identificar oportunidades de forma sistemática?	Modelos tradicionais de planejamento estratégico	Ansoff (1965); Steiner (1969); Stewart (1963); Rostchild (1980).	Propõem processos de construção de planos que elaborem a visão e o direcionamento da empresa e que contenham diretrizes sobre sua implantação.	i) Ausência de mecanismos de identificação de oportunidades no plano operacional; ii) Subjetividade do conceito de oportunidade;	A disciplina de estratégia produziu diversas teorias ao longo dos anos que tratam destas questões; produzindo diversas respostas interessantes. Entretanto; o fato desta análise não incluir o nível operacional pode levar a um grande número de oportunidades perdidas.
	Análise SWOT	Ansoff (1965) Andrews (1971) Hofer & Schendel (1978)	Ferramenta que sugere que uma determinada firma obtenha sua vantagem competitiva através da implementação de estratégias que explorem suas forças internas, através de maneiras de responder a oportunidades do ambiente, enquanto neutraliza ameaças externas e evita fraquezas internas.		
	Modelo de Bower Burgelman	Burgelman (1983)	Modelo descritivo de como oportunidades são identificadas pelas gerências de nível médio e levada aos níveis superiores através de um processo de barganha e negociação.		
	Cadeia de valor	Porter (1985)	A análise da cadeia de valor envolve majoritariamente o exame do potencial de geração de lucro de cada ligação de atividades na cadeia e permite a identificação de oportunidades a partir da análise dos direcionadores de valor.		
4. Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?	Modelo de Bower Burgelman	Burgelman (1983)	Modelo descritivo de como oportunidades são identificadas pelas gerências de nível médio e levada aos níveis superiores através de um processo de barganha e negociação.	i) Modelos essencialmente descritivos	Questão parece ser trada de forma adequada.
	Modelos tradicionais de planejamento estratégico	Ansoff (1965); Steiner (1969); Stewart (1963); Rostchild (1980).	Propõem processos de construção de planos relacionados hierarquicamente condicionados a estratégia elaborada, contribuindo desta maneira para a instituição de um circuito de apresentação de oportunidades produtivas.		

Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Respostas (campo da estratégia)	Obras de referência	Contribuição para a resposta	Comentários	Quadro geral
5. Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?	Visão Basead em recursos	Rumelt (1984) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Peteraf (1993) Collins & Montgomery (1997)	A VBR estabelece um conjunto de critérios para determinar quais recursos podem ser fontes sustentáveis de lucros diferenciais.	i) Unidade de análise subjetiva; ii) Dificuldade de operacionalização dos processos associados ao conhecimento; iii) Ausência de ligação clara entre conhecimentos gerados e oportunidades geradas	A resposta da disciplina de estratégia parece ser mal sistematizada em relação a questão colocada.
	Teoria de comprometimento	Ghemawat (1991)	Estabelece critérios para os fatores que possuem um alto grau de comprometimento (baixo grau de reversibilidade) no investimento, e delimita a importância da trajetória no processo.		
	Knowledge based view	Grant (1996) Eisenhardt & Santos (2006)	A principal argumentação é de que as bases de conhecimento e capacidades heterogeneas entre as firmas são as principais fontes de uma vantagem competitiva sustentável entre as firmas.		
6. Como selecionar oportunidades em face da incerteza do ambiente?	Estratégias genéricas de Porter	Porter (1986)	Associadas a cadeia de valor de Porter, as estratégias genéricas delimitam que uma determinada firma deve perseguir oportunidades de obter lucros acima da média através de uma estratégia baseada em custos menores que os de seus competidores ou de uma diferenciação superior.	i) Falta de integração entre as dimensões qualitativa e quantitativa; ii) Problemas ao lidar com a incerteza do ambiente; iii) Não cobrem todos os tipos de oportunidades produtivas, sendo focadas em produtos e serviços mais maduros;	A disciplina da estratégia produziu um vasto conjunto de respostas para a pergunta em destaque. Estas respostas; entretanto ainda observam algumas limitações.
	Inovação disruptiva	Christensen (2001); Christensen & Raynor (2003)	Teoria que busca mostrar o papel das inovações como fonte de variabilidade e seleção no processo competitivo.		
	Planejamento baseado em valor	Rappaport (1986); Newport (1991)	O critério de decisão para a seleção de investimento em oportunidades é a maximização da riqueza do acionista. Esta ferramenta permite aos gestores examinar suas estratégias no contexto das contribuições de cada decisão de investimento para a criação de valor para o acionista.		
	Técnicas financeiras tardicionais (VPL, TIR, etc)	Smit & Trigeorgis (2004)	Técnicas financeiras muitas vezes utilizadas para avaliar, do ponto de vista financeiro, o valor de uma determinada oportunidade dentro da firma. Muitas empresas estabelecem taxas mínimas de atratividade e julgam suas oportunidades por esta métrica.		
	EVA (Economic Value Added)	Stern (1995); Tully (1993)	O EVAs foca diretamente no valor presente gerado por uma divisão de negócios ou oportunidade. Através da mensuração de todo o valor agregado sobre todos os custos, incluindo os custos de capital, o EVA mede a produtividade de todos os fatores de produção.		
	Opções reais	Dixit & Pyndick (1994); Trigeorgis (1996)	Para a técnica de opções, a estratégia é concitualizada como uma série de opções frente a incerteza, e executar esta estratégia envolve tomar uma série de decisões.		
	Matriz BCG	Boston Consulting Group; Henderson (1979)	Ferramenta para a seleção de investimento em produtos, serviços e negócios(entrada e saída). É um modelo de carteira de investimentos que prevê um método de avaliação de oportunidades de investimento e fatores associados a uma performance superior.		
	Curvas de ciclo de vida de produtos	Modis (1994)	Altamente relacionado a matriz BCG, são estudos que mostram o ciclo de vida de um produto.		
	Matriz da GE: atratividade do mercado vs forças do negócio	Hofer & Schendel (1978);	Visa apoiar a decisão de investimento baseando-as em dois fatores: crescimento do mercado e market share relativo.		
	Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Schoeffler et.al (1994)	Modelos estatísticos desenhados para tentar responder quais fatores são os maisinfluentes na rentabilidade de uma determinada oportunidade de negócio e qual o grau de influência de cada um deles.		
	Análise de cenários	Schnaars (1987); Norman & Wack (1994)	Permita lidar com a incerteza na tomada de decisão. Isto é atingido através da representação de estados fututos a partir de um conjunto de cenários internamente consistentes.		

Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto (cont).

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Respostas (campo da estratégia)	Obras de referência	Contribuição para a resposta	Comentários	Quadro geral
7. Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?	Teoria de Redes	Quin (1982) Quinn; Anderson & Finkelstein (1982)	A teoria de redes visa tratar da natureza das relações entre empresas, que se associam para obter uma maior presença de mercado, para ter acesso a competências que não possuem, ou simplesmente para aumentar a sua capacidade de influenciar os atores do cenário competitivo.	i) Teorias que propõem tipologias de redes sem tratar da mecânica real da viabilização de oportunidades fora das fronteiras da firma	A disciplina da estratégia parece não tratar de forma suficiente a questão colocada.
8. Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e de gestão da firma?	Teoria da forma M	Chandler (1962)	Teoria proposta por Chandler (1962), aonde a estratégia precede a estrutura da firma, e por isso uma estratégia de crescimento baseada na diversificação necessita de uma estrutura divisional (M-form)	1) Teorias descritivas	A disciplina da estratégia parece tratar de forma suficiente a questão colocada, sem entretanto avançar em direção a teorias mais prescritivas.
	Tipos de recursos gerenciais (artista, tecnocrata e artesão).	Pitcher (1998)	Estudo estatístico que, através da técnica de entrevista e formação de clusters de dados identificou a existência de três grandes perfis de líderes organizacionais: o artesão, o tecnocrata e o artista.		
9. Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?	Cinco forças de porter	Porter (1982)	Parte do pressuposto que a decisão determinante para a lucratividade de uma determinada empresa é o ambiente setorial em que esta está inserida e suas forças correlacionadas.	1) Teorias abordam de forma mais consistente ambientes mais estáticos; ii) Subjetividade do recorte "indústria"; iii) Tendência a desconsiderar as características únicas de cada empresa em favor das características únicas da empresa.	Questão extensamente abordada pela disciplina. Entretanto esta abordagem ainda possui limitações, havendo espaço para outros desenvolvimentos.
	Rede de valor	Brandenburger & Nablebuff (1995)	A rede de valor destaca o papel crítico da cooperação dentro do ambiente competitivo.		
	Teoria dos jogos	Ghemawat (2001)	Estudos de interações entre participantes do cenário competitivo cujos retornos dependem das opções uns dos outros.		
10. Como se adaptar as constantes mudanças na natureza da demanda de mercado?	Capacitações dinâmicas	Teece, Pisano & Suen (1997)	Teoria focada na habilidade das firmas em reconfigurar a sua base de recursos em face das mudanças do ambiente.	i) Respostas descritivas ou pouco operacionalizáveis;	Embora existam diversas respostas associadas ao tema, a disciplina ainda não produziu uma teoria que seja operacionalizável.
	Comprometimento	Ghemawat (1991)	Respostas a mudança: Molde o futuro, adapte-se ao futuro, reserve-se o direito de jogar, Dê o fora numa boa		
	Mudança estratégica	Pettigrew (1985, 1987) Miller e Friesen (1984)	Descrevem os processos de mudanças na organizações, que ocorrem através de mecanismos incrementais até através de mecanismos de inflexão, através de saltos quânticos. Estas mudanças são descritas em termos de estratégia (visão, posição, programas e produtos) e da própria organização (cultura, estrutura, sistemas e pessoas).		

Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto (cont).

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Respostas (campo da estratégia)	Obras de referência	Contribuição para a resposta	Comentários	Quadro geral
11. Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas?	Visão baseada em recursos	Rumelt (1984) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Peteraf (1993) Collins & Montgomery (1997)	A VBR estabelece um conjunto de critérios para determinar quais recursos podem ser fontes sustentáveis de lucros diferenciais.	i) Teorias com viés estático; ii) Teorias deintegradas e influenciadas por pressupostos diferentes sobre a obtenção da vantagem competitiva; iii) Teorias tratam a questão do ponto de vista das grandes empresas.	A disciplina de estratégia responde de maneira razoável a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva para as empresas líderes do setor, e responde mal ao outro lado da questão de como erodir a vantagem competitiva, quando outra empresa a obtve.
	Comprometimento	Ghemawat (1991)	Delimita quais recursos são importantes para a firma levando em conta a reversibilidade do investimento; a flexibilidade que ele possibilita e o aprendizado durante a decisão de investimento.		
	Cinco forças de porter	Porter (1982)	Cinco atributos da estrutura da indústria segundo o autor podem influenciar a habilidade de uma determinada firma de manter ou criar retornos acima do normal: barreiras de entrada, intensidade da competição, barreiras de substitutos, poder relativo de compradores e poder relativo de fornecedores.		
	Cadeia de valor	Porter (1986)	A análise da cadeia de valor envolve majoritariamente o exame do potencial de geração de lucro de cada ligação de atividades na cadeia e permite a identificação de oportunidades a partir da análise dos direcionadores de valor.		
12. Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?	Teoria da forma M	Chandler (1962)	Teoria proposta por Chandler (1962), aonde a estratégia precede a estrutura da firma, e por isso uma estratégia de crescimento baseada na diversificação necessita de uma estrutura divisional (M-form)	NA	A disciplina de estratégia discute de maneira bastante abrangente e com diversos graus de detalhe a questão
	Arquétipos organizacionais	Mintzberg (1998)	Estabelece características em termos de níveis hierárquicos e funcionamento das organizações, em termos de seus objetivos e funções, que uma determinada empresa pode possuir. Delinha 5 arquétipos organizacionais principais nos quais as organizações se encaixariam.		
	Design organizacional	Galbraith (1998) Galbraith, Downey & Kates (2002)	Analisa a necessidade do fit decisório entre as variáveis de projeto organizacional e analisa diversos mecanismos detalhados de divisão do trabalho.		
	Teoria do pão	Goshal & Mintzberg (1994)	Imagem que lida com os desafios trazidos pela diversificação, em particular no tocante ao design organizacional, centralização e descentralização, integração de atividades e autonomia de ação, etc.		

Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto (cont).

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Respostas (campo da estratégia)	Obras de referência	Contribuição para a resposta	Comentários	Quadro geral
13. Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?	Visão baseada em recursos	Rumelt (1984) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Peteraf (1993) Collins & Montgomery (1997)	A VBR estabelece um conjunto de critérios para determinar quais recursos podem ser fontes sustentáveis de lucros diferenciais.	i) As teorias não tratam diretamente da questão associada a folga de recursos.	A disciplina da estratégia parece não tratar diretamente desta questão de uma maneira consistente
	Comprometimento	Ghemawat (1991)	Delimita quais recursos são importantes para a firma levando em conta a reversibilidade do investimento; a flexibilidade que ele possibilita e o aprendizado durante a decisão de investimento.		
14. Como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência de perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?	Estratégias emergentes	Mintzberg (diversos)	Mintzberg, como parte da escola do aprendizado faz uma distinção entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes. A estratégia deliberada focaliza o controle - certificando-se que as intenções gerenciais são realizadas em ação, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado - vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções. O conceito de estratégia emergente abre as portas da organização	NA	A estratégia aborda a questão de maneira consistente, embora não haja ainda um entendimento de como as mudanças ocorridas levam a trajetórias de mudança incremental ou mudança radical dentro da organização.
	As 4 trajetórias de aprendizado e fracasso de Miller	Miller (1990)	Miller descreve quatro trajetórias que podem levar do sucesso ao fracasso, pois seus proponentes ficam presos a modelos mentais antigos de sucesso: trajetória focalizante, trajetória aventureira, trajetória investora, trajetória absorvente. Esta teoria mostra como muitas vezes configurações construtivas se tornam destrutivas, sejam porque o ambiente externo mudou ou porque uma determinada característica foi exacerbada dentro da		
	Aprendizado estratégico	Agyris (1976) Schon (1983)	Propõem as noções de laço simples e laço duplo no processo de aprendizado.		

Tabela 2 – Resumo das respostas da disciplina de estratégia às questões identificadas pelo modelo teórico proposto (cont).

Capítulo 6 – Conclusão e considerações finais

Neste capítulo será apresentado um conjunto de conclusões, relativas em especial aos objetivos delineados no capítulo 1 do presente trabalho. Serão feitas algumas considerações sobre o método de condução da pesquisa, sobre a forma e o conteúdo das decisões estratégicas, sobre as respostas oferecidas pela disciplina de estratégia as questões colocadas pelo modelo teórico proposto, quanto as limitações do trabalho atual e futuras possibilidades de encaminhamento.

6.1 – Quanto ao método de condução da pesquisa

Nesta seção serão discutidas as conclusões obtidas sobre o método de condução de pesquisa, mais especificamente sobre a utilização da teoria de processo como proposto por Mohr (1982).

Em primeiro lugar, a teoria de processo se mostrou adequada para os objetivos propostos pelo trabalho, uma vez que permitiu a explicitação dos principais componentes das teorias de Penrose (1949) e da teoria evolucionária da firma de Nelson & Winter (1982). A teoria de processos permitiu um salto de síntese entre as duas teorias apresentadas e um modelo teórico mais estreito, como proposto por Bungee (1996), que representasse as dinâmicas interna e externa pertinentes a firma. Em outras palavras, a utilização da teoria de processos permitiu a formação de um modelo teórico sobre a dinâmica estratégica (modelo teórico da dinâmica estratégica), que sintetiza os principais blocos e relações de necessidade existentes nas dinâmicas endógena e exógena a firma.

A teoria de processo se mostrou adequada para este esforço de síntese por conta de possuir o seu mecanismo explicativo centrado no rearranjo probabilístico e elo fato de que a ordenação temporal entre os eventos contribuintes é crítica para o resultado. Isso possibilitou a criação de um modelo teórico que explicitasse a relação temporal de necessidade entre as variáveis ou blocos constituintes do modelo, promovendo *insights* em relação à dinâmica de interação entre estas.

Entretanto, o modelo Modelo pode ser complementado por um modelo de variância que explique quais variáveis tem maior influência na obtenção de determinados resultados, como a geração de oportunidades, a apropriação de conhecimento e a obtenção da vantagem competitiva.

O modelo de variância, embora não permita o entendimento das dinâmicas internas a firma, possibilitaria um exercício de previsão em relação a fenômenos de interesse, como a geração de variabilidade/heterogeneidade das firmas, a obtenção de lucros diferenciais e o crescimento da firma. Entretanto, deve-se ressaltar a dificuldade da obtenção de dados e sobre a discussão da validade destes modelos para um processo com fatores altamente sociais, como o processo de formação da estratégia.

6.2 – Quanto à forma das decisões estratégicas

Nesta seção serão feitas considerações sobre a forma com que as decisões estratégicas ocorrem em uma organização. Estes pontos foram discutidos de forma mais extensa no capítulo 2 deste trabalho.

Primeiramente, pode-se ressaltar algumas características interessantes sobre estas decisões estratégicas. A primeira delas é que ações e decisões são conceitos intrinsecamente ligados. Na prática, a investigação de uma decisão ocorre pelo mapeamento das ações efetuadas, mas não necessariamente existe uma decisão por causa de cada ação. Isso leva a conclusão de que o próprio conceito de decisão estratégica está intrinsecamente ligado ao conceito de ação estratégica.

Em segundo, podemos dizer que pontos definidos de comprometimento ou decisão são ilusórios – ou seja, o comprometimento com uma determinada ação é tomado ao longo do tempo e por diversas pessoas na organização.

Em terceiro, a natureza e o processo decisório são altamente dependentes do contexto organizacional e influenciadas pelo balanço de poder e influência na organização. A organização não é uma entidade mecânica, e sim um organismo social constituído de pessoas, e isto influencia as decisões estratégicas.

Tal característica nos leva ao quarto ponto, de que a tomada de decisão é um ato apenas parcialmente racional. Em organizações reais, a decisão não é um exercício puramente racional de maximização de uma função objetivo. É um processo sujeito a incertezas, assimetrias de informação e a interesses pessoais. Muitas vezes os tomadores de decisão precisam considerar os interesses de diversas coalizões dentro da organização na tomada de decisão.

Uma quinta característica é que a tomada de decisão possui diversos níveis interconectados de análise. Isto equivale a dizer que, muitas vezes uma “decisão” é na verdade um encadeamento de várias decisões menores, e que todas estas decisões menores precisam possuir uma consistência interna.

Uma sexta característica, altamente relacionada a anterior, é que as decisões possuem uma trajetória evolucionária de convergência; ou seja; decisões são tomadas dentro de uma organização de modo que, ao longo do tempo, elas direcionem a organização para uma mesma trajetória. O afunilamento de opções de decisão é um exemplo vívido desta trajetória de convergência.

Por fim, temos o forte papel dos *insights* na tomada de decisão, Estes insights permitem que a decisão seja acelerada através da visualização de parte ou do todo de uma solução para a questão que está sendo colocada. Os insights são mecanismos altamente dependentes das características pessoais do tomador de decisão e do contexto em que ele se encontra.

Além dessas características que versam sobre o conceito de decisão estratégica, foram estudados também tipologias de processos que caracterizam a tomada de decisão estratégica na organização. Estes modelos foram posicionados em um *continuum* entre modelos mais estruturados de tomada de decisão até modelos anárquicos de tomada de decisão. A partir do estudo destes modelos foi concluído que o modelo que melhor representa a dinâmica da tomada de decisão estratégica é o modelo interativo. O modelo interativo se utiliza da abordagem seqüencial e estruturada da tomada de decisão ao mesmo tempo que possui uma série de fatores dinâmicos (como política organizacional, interrupção e interação entre as fases) que incorporam o lado mais caótico e desestruturado dos modelos anárquicos. Este modelo consegue representar de uma forma mais real e fidedigna as sete características de decisão colocadas acima, comportando a ambivalência existente entre a necessidade de estrutura na tomada de decisão estratégica e as características desestruturantes existentes em uma organização (características políticas, de foco de atenção, etc).

Por fim, em relação a forma da tomada de decisão estratégica, pode-se concluir que ela não fornece um critério suficiente para a delimitação do que é uma decisão estratégica e o que são decisões táticas e operacionais. Desta forma, assumiu-se que uma análise de conteúdo destas

decisões produziria um critério mais efetivo para a delimitação do que são efetivamente as decisões estratégicas e para o subsequente estudo de sua natureza.

6.3 – Quanto ao conteúdo das decisões estratégicas e o modelo teórico da dinâmica estratégica

Nesta seção serão feitas considerações sobre o conteúdo com que as decisões estratégicas ocorrem em uma organização. Estes pontos foram discutidos de forma mais extensa nos capítulos 3 e 4 deste trabalho.

Em primeiro lugar pode-se destacar que a escolha da teoria econômica da firma como arcabouço teórico sobre o qual se deu a construção do modelo teórico mais estreito da dinâmica estratégica da firma produziu os resultados esperados, na medida em que o seu estudo propiciou o entendimento das dinâmicas existentes internamente e externamente a firma. Conseqüentemente, este entendimento foi suficiente para o exercício de delimitação das decisões estratégicas e da construção do modelo teórico da dinâmica da firma. Foram identificadas catorze decisões estratégicas neste modelo, a saber:

- 1. Quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?*
- 2. Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?*
- 3. Como identificar oportunidades de forma sistemática?*
- 4. Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?*
- 5. Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?*
- 6. Como selecionar oportunidades em face da incerteza do ambiente?*
- 7. Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?*
- 8. Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e de gestão da firma?*

9. *Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?*
10. *Como se adaptar as constantes mudanças na natureza da demanda de mercado?*
11. *Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas?*
12. *Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?*
13. *Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?*
14. *Como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência de perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?*

Neste ponto, faz-se necessário a reflexão sobre as limitações do trabalho em relação a sua real capacidade de delimitar o que é uma decisão estratégica.

Em primeiro lugar, como evidenciado nos pressuposto 4 do capítulo 1, esta delimitação é baseada na hipótese de que “a literatura econômica, em particular as teorias econômicas da firma, em combinação com a literatura da disciplina de estratégia podem produzir um melhor critério de demarcação de decisões como “estratégicas””. Este pressuposto é limitante dado que, ao conhecimento deste autor, não foram efetuados exercícios similares com outras teorias do campo das ciências sociais, da economia política, etc. Este pressuposto torna a pesquisa incompleta, pois reduz a construção do modelo teórico aos limites das próprias teorias em que este se baseia (as três teorias econômicas da firma escolhidas).

Dentro deste mesmo pressuposto, cabe ressaltar que as três teorias escolhidas como representativas para a construção do modelo teórico mostraram que possuem contribuições para o modelo. Embora a teoria neoclássica tenha sido descartada como uma teoria que possuísse as características necessárias para a construção do modelo teórico, o estudo de suas limitações é importante, pois possibilitou o entendimento das limitações existentes em muitas teorias da disciplina de estratégia (que foram analisadas no capítulo 4). Já as teorias de crescimento da firma de Penrose (1959) e teoria evolucionária de Nelson & Winter (1982) se mostraram como

boas fontes para o exercício proposto, pois propiciaram vários insights sobre as dinâmicas a que uma firma está sujeita.

Em segundo lugar, cabe ressaltar que uma limitação do trabalho vem de um risco de tautologia no exercício de construção das questões estratégicas que compõem o modelo teórico. Embora estas questões tenham sido retiradas do entendimento das duas teorias da firma apresentadas e de outros autores associados a o campo da economia, o histórico de estudo do autor na disciplina de estratégia empresarial pode ter influenciado na formatação destas questões. O cuidado de não incluir autores associados à disciplina de estratégia como justificativa conceitual da conformação das questões estratégicas foi tomado para evitar o problema da tautologia, mas este não garante que a conformação das questões não tenha sido influenciada pelo histórico de estudo do autor.

6.4 – Quanto às ferramentas de apoio a estratégia e suas decisões

Nesta seção serão feitas considerações sobre as ferramentas de apoio a decisão estratégica produzidas pela disciplina de estratégia à luz do modelo teórico proposto. Estes pontos foram discutidos de forma mais extensa no capítulo 5 deste trabalho.

De forma geral, as repostas produzidas pela disciplina de estratégia (em termos de ferramentas e modelos teóricos) para as questões colocadas pelo modelo teórico proposto podem ser sumarizadas na tabela abaixo:

Decisões estratégicas (teoria da firma)	Quadro geral
1. Quais recursos são estrategicamente importantes para a firma, e com quais ela deve se comprometer?	Pergunta bem explorada pela disciplina; entretanto o conjunto de respostas ainda possuem limitações significativas.
2. Qual é a forma mais adequada da divisão de trabalho?	A disciplina de estratégia avançou no tocante a resposta desta questão; entretanto parecendo não conferir a importância necessária a relação entre a divisão do trabalho e o conjunto de oportunidades produtivas que surgirão a partir desta.
3. Como identificar oportunidades de forma sistemática?	A disciplina de estratégia produziu diversas teorias ao longo dos anos que tratam destas questões; produzindo diversas respostas interessantes. Entretanto; o fato desta análise não incluir o nível operacional pode levar a um grande número de oportunidades perdidas.
4. Como instituir um circuito de apresentação de oportunidades produtivas para os níveis decisórios competentes?	Questão parece ser trada de forma adequada.
5. Como aproveitar o excesso de conhecimento gerado?	A resposta da disciplina de estratégia parece ser mal sistematizada em relação a questão colocada.
6. Como selecionar oportunidades em face da incerteza do ambiente?	A disciplina de estratégia produziu um vasto conjunto de respostas para a pergunta em destaque. Estas respostas; entretanto ainda observam algumas limitações.
7. Como aproveitar as oportunidades que não podem ser viabilizadas dentro da estrutura da firma?	A disciplina de estratégia parece não tratar de forma suficiente a questão colocada.
8. Como qualificar e manter, de maneira contínua, diversas camadas gerenciais aptas a conduzir as atividades de crescimento e de gestão da firma?	A disciplina de estratégia parece tratar de forma suficiente a questão colocada, sem entretanto avançar em direção a teorias mais prescritivas.
9. Como se posicionar na indústria em face das oportunidades produtivas e do contexto competitivo em que a empresa está inserida?	Questão extensamente abordada pela disciplina. Entretanto esta abordagem ainda possui limitações, havendo espaço para outros desenvolvimentos.
10. Como se adaptar as constantes mudanças na natureza da demanda de mercado?	Embora existam diversas respostas associadas ao tema, a disciplina ainda não produziu uma teoria que seja operacionalizável.
11. Como sustentar por mais tempo a vantagem competitiva que provem da heterogeneidade das firmas?	A disciplina de estratégia responde de maneira razoável a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva para as empresas líderes do setor, e responde mal ao outro lado da questão de como erodir a vantagem competitiva, quando outra empresa a obteve.
12. Qual é a melhor estrutura para viabilizar a trajetória de crescimento da firma?	A disciplina de estratégia discute de maneira bastante abrangente e com diversos graus de detalhe a questão
13. Como gerenciar a folga necessária para a expansão e perseguição de novas oportunidades?	A disciplina de estratégia parece não tratar diretamente desta questão de uma maneira consistente
14. Como garantir a existência de um aprendizado organizacional sem que se forme uma tendência de perpetuação de soluções/percepções/modelos mentais correspondentes a formas de competição passadas?	A estratégia aborda a questão de maneira consistente, embora não haja ainda um entendimento de como as mudanças ocorridas levam a trajetórias de mudança incremental ou mudança radical dentro da organização.

Tabela 3 – Análise resumida das respostas estratégicas

A partir desta análise, pode-se chegar a algumas conclusões gerais sobre o recobrimento da disciplina de estratégia em relação às questões colocadas pelo modelo teórico.

A primeira delas é que a disciplina de estratégia trata de com profundidade e interesse diferente as várias questões colocadas. Muitas destas questões possuem um grande nível de respostas produzidas como as questões 1, 4 e 12 e outras recebem um menor grau de atenção dos teóricos da disciplina como as questões 7 e 13. Outras ainda recebem muita atenção, mas encontram limitações que indicam a direção de avanço do conhecimento à luz da dinâmica apresentada. (como as questões 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11 e 14)

Em segundo, de maneira geral muitos destes modelos e ferramentas foram construídos sob modelos neoclássicos, e comutam dos pressupostos estáticos e reducionistas assumidos por estes modelos. Isto faz com que muitas destas respostas sejam mais aplicáveis em um ambiente de concorrência chamberleniana/ricardiana do que em ambientes de concorrência schumpeteriana, aonde a mudança constante é a regra, e a sustentabilidade da vantagem competitiva está associada à capacidade de mudar constantemente e não a retenção das fontes de lucratividade diferencial do período anterior.

Em terceiro, as teorias e ferramentas produzidas pela disciplina de estratégia parecem, de maneira geral, ser mais aplicáveis as empresas líderes de mercado do que a empresas menores. Entretanto, a maioria das teorias ignora a variável de tamanho da firma, considerando-as igualmente aplicáveis para empresas de todos os tamanhos.

Em quarto lugar, a disciplina da estratégia parece em um embate entre os modelos de caráter altamente descritivo gerado e a possibilidade de gerar algum modelo prescritivo. Em sua grande maioria, as teorias geradas são descritivas, e muitas vezes estas teorias são assumidas como prescritivas, gerando confusão no campo e frustração em diversas aplicações.

Em quinto lugar, muitas destas teorias assumem que a estratégia é formulada por um único tomador de decisão (ou conjunto pequeno de tomadores de decisão na organização). Tal pressuposto está desalinhado com o fato de que as variáveis de atenção, como explicitado pelo modelo teórico da dinâmica estratégica, estão dispersas ao longo da organização, e por isso são abordadas por diferentes pessoas ao longo da organização.

Em sexto lugar, e de forma altamente relacionada como último ponto, muitas vezes as questões que recebem uma menor atenção da agenda da disciplina da estratégia possuem um caráter mais operacional, refletindo uma possível herança do pensamento de que as decisões estratégicas são somente aquelas tomadas pelos altos executivos de uma organização.

6.5 – Quanto à aplicabilidade e validação do modelo proposto

Nesta seção, serão feitas breves considerações sobre a aplicabilidade e a possibilidade de validação do modelo proposto.

A validação deveria ocorrer a partir de uma customização para uma indústria específica, com um esforço conjunto de aumentar o nível de detalhamento/especificidade das decisões. Entretanto ainda restam questões metodológicas de como esta validação poderia ser feita. Para resolver estas questões devem ser estudados métodos quantitativos e qualitativos para que se chegue a um método coerente de validação.

Além disso, o modelo teórico possui diferentes tipos de decisão. De um lado temos decisões corriqueiras a operação de uma empresa, como as de identificação e avaliação de oportunidades. Por outro lado existem decisões de projeto organizacional como a de definição de níveis hierárquicos e de divisão do trabalho. Por fim existem decisões esporádicas, como a decisão de reposicionamento e a decisão de mudança em reação a mudança de condições do ambiente. Estas diferentes naturezas de decisão dificultariam a coleta de dados para a validação empírica do modelo.

6.6 – Possíveis encaminhamentos

A partir dos resultados do presente trabalho, e das conclusões acima apresentadas, abre-se a possibilidade de diversos encaminhamentos:

- ✓ Aplicar o recurso da construção de um modelo teórico de processo a uma ampla revisão histórica de firmas que possuíram trajetórias de crescimento em um ambiente de concorrência capitalista para verificar se há convergência na lista de decisões estratégicas apontadas;
- ✓ Refinar o modelo proposto em função de diversos contextos da firma capitalista e contextos concorrenciais, como o de monopônios, monopolistas ou oligopolistas;

- ✓ O enriquecimento do quadro teórico das teorias da firma, proporcionando análises de consistência e suficiência mais detalhadas em relação ao modelo teórico produzido e as questões identificadas;
- ✓ O enriquecimento da análise das respostas existentes nas disciplinas de estratégia através da inclusão de outras referências no escopo de análise;
- ✓ Realização de testes lógicos com o modelo teórico de processo proposto, para verificação de inconsistências lógicas e de robustez no modelo;
- ✓ Realização de um inventário de questões tratadas pela disciplina de estratégia que ficaram fora do modelo teórico proposto, e realização de uma síntese conclusiva do proque isto acontece;
- ✓ A proposição de melhoria de modelos e ferramentas da disciplina de estratégia baseada nas considerações realizadas;

7 - Bibliografia

AGYRIS, C.; 1976. **Increasing Leadership Effectiveness**. Wiley, Nova York, USA. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

ANDREWS, R.; 1971. **The Concept of Corporate Strategy**. New York, Dow-Jones Irwin.

ANSOFF, I.; 1965. **Corporate Strategy**. Homewood, Illinois. Dow Jones-Irwin.

ARISTÓTELES. **Physica [Physics]**. In MCKEON, R. 1964. **The basic Works of Aristotle**. New York Random House. APUD MOHR, L., 1982. **Explaining Organizational Behavior**. Jossey-Bass Publishers. 260 p.

BARNARD, C.; 1938. **The Functions of the Executive**. Cambridge Mass, Harvard University Press.

BARNEY, J.; 1986. **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy**. In FOSS, N.; 2003. **Resource, Firms and Strategy**. Oxford Management Readers. Oxford, UK.

BARNEY, J.; 1991. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, vol 17, no 1, pág 99-120.

BEACH; L.; CONNOLLY; T.; 1999. **The Psychology of Decision Making: People In Organizations**. Sage Publications, 240 págs.

BRANDENBURGER, A.; NABLEBUFF, B.; 1995. **The Right Game: The Use of Game Theory to Shape Strategy**. Harvard Business Review, Julho-Agosto.

BUNGE, M.; 1996. **Finding Philosophy in Social Science**. Yale University Press.

BURGELMAN, R.; 1983. **A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm**. Administrative Science Quartely, 28. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

BUTLER, R.; 1990. **Decision-Making Research: Its Uses and Misuses. A Comment on Mintzberg and Waters: Does Decision Get in The Way?**. Organizational Studies.

CHANDLER, A.; 1962. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge Mass, MIT Press.

COASE, R.; 1937. **The Nature of the Firm**, In WILLIAMSON, O.; WINTER, S.; 1991. **The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Development**. Oxford, New York, USA.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J.; 1988. **A Garbage Can Model of Organizational Choice**. Administrative Science Quartely, vol 17, págs 1-25.

COOMBS, R.; METCALFE, J.S.; 2000. **Organizing for Innovation: Coordinating Distributed Innovation Capabilities**. In FOSS, N.; MAHNKE, V. 2000. **Competence, Governance and Entrepreneurship – Advances in Economic Strategy Research**. Oxford University Press. 339 pág.

COOPER, D.; EMORY, C. 1995. **Business Research Methods**. 5th Edition, Chicago, Irwin.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C.; 1997. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin, Chicago. APUD PROENÇA, A., 1999. **Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: Refinando o entendimento gerencial**. Artigo Publicado na Revista Arché, ano 8, número 23.

CYERT, R.; MARCH, J.; 1963. **A behavioral theory of the firm**. Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

DE LISO, N.; METCALFE, S.; 1996. **On Technological Systems and Technological Paradigms: Some Recent Developments in The Understanding of Technological Change**. IN HELMSTADER, E.; PERLMAN, M.; 1996. **Behavioral Norms, Technological Progress and Economic Dynamics**. The University of Michigan Press. Michigan, US.

DIXIT, A; PINDYCK, R.; 1994. **Investment Under Uncertainty**. Princeton University Press.

ECO, U.; 2004. **Como se faz uma Tese**. São Paulo, Ed. Perspectiva, 174 p.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M.; 1992. **Strategic Decision Making**. Strategic Management Journal, vol 13, pág 17-37.

EISENHARDT, K.; SANTOS, F.; (2006). **Knowledge-based view: A new Theory of Strategy?** IN PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

FOSS, N.; 2003. **Resource, Firms and Strategy**. Oxford Management Readers. Oxford, UK.

FOSTER, J.; METCALFE, S.; 2001. **Frontiers of Evolutionary Economics –Competition, Self Organization and Innovation Policy**. Edward Elgar, 395 págs.

GALBRAITH, J.; 1998. **Planejamento Estratégico e de Organização**. IN MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; 1998. **O processo da Estratégia**. Ed Bookman, Porto Alegre Brasil. 407 págs,

GALBRAITH, J.; DOWNEY,D.; KATES,A.; 2002. **Designing Dynamic Organizations- A Hands-On Guide for Leaders at All Levels**. New York, USA: Amacon.286 p.

GHEMAWAT, P.; 1991. **Commitment**. New York, USA: Free Press,178p.

GHEMWAT, P.; 2000. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 380 p. Reimpressão de 2004.

GHOSHAL, S.; MINTZBERG, H.; 1994. **Diversification and Diversifict**. California Management Review, vol 37, n.1, pág 8-27.

GHOSHAL, S.; 2005. **Bad Management Theories are Destroying Good Management Practice**. Academy of Management Learning and Education, vol. 4, n.1, p.108.

GRANT, R.; 1996. **Toward a Knowledge Based Theory of the Firm**. Strategic Management Journal, vol 17, pág. 109-122.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.; 1989. **Strategic Intent**. Harvard Business Review. The High Performance Organization Edition. July-August 2005.

HAYEK, F., 1989. **A ficção do conhecimento**. In CARNEIRO, R.; 1997. **Os Clássicos da Economia – volume 2**. Editora Ática, 270 pág.

HENDERSON, B.; 1979. **Henderson on Strategy**. Boston, ABT Books. APUD PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

HICKSON, D.; BUTLER, R.; WILSON, D.; 2001. **The Bradford Studies of Strategic Decision Making**. Ashgate, Dartmouth, US.

HITT, M.; GIMENO, J.; HOSKINSON, R.; 1998. **Current and Future Research Methods in Strategic Management**. Organizational Research Methods, vol 1, pág 6-44.

HOFFER, C.; SCHENDEL, D.; 1979. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston, USA. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

HOSKINSON; R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU.; D.; 1999. **Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum**. Journal of Management, 1999, Vol. 25, No 3. pág 417-456.

KEYNES, J.; 1983. **A teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Editora Atlas, São Paulo, SP.

KRIEGER, M.; 2005. **What Really is Strategic Process?** IN FLOYD, S.; KELLERMANS, F; 2005. **Innovating Strategy Processes (Strategic Management Society)**. Wiley, USA. 296 págs.

LANGLEY, A.; MINTZBERG; H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J.; 1995. **Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool**. Organization Science, vol 6, No 3.

LOASBY, B.; 2000. **The significance of Penrose's theory for the development of economics**. In PITELIS, C., 2002. **The Growth of the Firm – The Legacy of Edith Penrose**. New York, USA: Oxford University Press, 330 p.

MACMILLAN, I.; 1991. **The Emerging Forum for Business Policy Scholars**. Strategic Management Journal, vol. 12, p. 161-165.

MARCH, J.; SIMON, H.; (1958). **Organizations**. Wiley, New York, US.

MARCH, J. (1994) **A Primer on Decision Making**. Free Press New York, US.

MARSHALL, J.; 1920. **Principles of Economics**. London, McMillan.

METCALFE, S.; 1998. **Evolutionary Economics and Creative Destruction – The Graz Schumpeter Lectures**. Routledge, Taylor and Francis Group. 153 págs.

METCALFE, S.; 2003. **Knowldege of Growth and the Growth of Knowledge**. In METCALFE, S.; CANTNER, U. 2003. **Change, Transformation and Development**. Physica-Verlag. New York, US.

MILLER, D.; FRIESEN, P.; 1984. **Organizations: A Quantum view**. Prentice Hall, USA.
APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

MILLER, D.; 1990. **The Icarus Paradox**. Harper Business, Nova York, USA.

MILLER, T.; 1999. **Hierarchical Operations and Supply Chain Planning**. Springer, UK.

MINTZBERG, H.; 1972. **Research on Strategy Making**. Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis, US.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A.; 1976. **The Structure of “Unstructured” Decision Processes**. Administrative Science Quarterly, volume 21, pág 246-275.

MINTZBERG, H.; 1978. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, pág 934-948.

MINTZBERG, H.; 1979. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.; 1982. **Tracking Strategy in an entrepreneurial firm**. Academy of Management Journal, pág 465-499.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.; 1985. **Of Strategies, deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, vol 6, p. 257-272.

MINTZBERG, H.; MCHUGH.; 1985. **Strategy Formation in an Adhocracy**. Administrative Science Quarterly.

MINTZBERG, H.; OTIS, S.; SHAMSIE, J.; WATERS, J.; 1986. **Strategy of Design: A Study of Architects in Copartnership**. IN MINTZBERG, H.; 2008. **Tracking Strategies: Toward a General Theory of Strategy Formation**. Oxford Publishing.

MINTZBERG, H.; 1987. **The Strategy Concept: Five Ps for Strategy**. California Management Review, p. 11-24.

MINTZBERG, H.; WATERS,J.; 1990. **Studying Deciding: An Exchange of Views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler**. Organizational Studies, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; 1998. **O processo da Estratégia**. Ed Bookman, Porto Alegre Brasil. 407 págs,

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

MODIS, T.; 1994. **Life Cycle: Forecasting the Rise and the Fall of Almost Anything**. The Futurist, pág. 20-25.

MOHR, L., 1982.**Explainig Organizational Behavior**. Jossey-Bass Publishers. 260 p.

NELSON, R.; PECK, M.; KALACHECK, E.; 1967. **Technology, Economic Growth and Public Policy**. Brookins Institution, Washington, Us.

NELSON, R.; WINTER, S., 1982. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Bellknap, Cambridge, MA. USA.

NEWPORT, S.; 1991. **Nurturing Strategic Coherency**. Planning Review, 19. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

NORMAN, D.; WACK, P.; 1994. **Scenarios Designed to Improve Decision Making**. Planning Review, pág 18-25, vol 46.

PENROSE, E., 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York, USA: Oxford University Press, 272 p., 1995 edition.

PETERAF, M.; 1993. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View**. In FOSS, N.; 2003. **Resource, Firms and Strategy. Oxford Management Readers**. Oxford, UK.

PETTIGREW, A.; 1985. **The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**. Blackwell, Oxford, UK. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

PETTIGREW, A.; 1987. **Context and Action in the Transformation of the Firm**. Journal of Management Studies, 24. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000.

Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

PETTIGREW, A.; 1990. **Studying Strategic Choice and Strategic Change. A comment on Mintzberg and Waters: Does Decision Get in the Way?** Organizational Studies.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management.** Sage Publications, London, UK.

PITCHER, P.; 1998. **Artistas, Artesãos e Tecnoctas.** MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; 1998. **O processo da Estratégia.** Ed Bookman, Porto Alegre Brasil. 407 págs,

PITELIS, C., 2002. **The Growth of the Firm – The Legacy of Edith Penrose.** New York, USA: Oxford University Press, 330 p.

POPPER. K.; 1943. **Logik der Forschung.** Berlin, Alemanha. Akademie Verlag, 268 p.

POPPER, K.; 1963. **Conjecturas e Refutações.** Coimbra, Portugal. Almedina. 579 p.

POPPER, K., 1996. **O Mito do Contexto – Em Defesa da Ciência e da Racionalidade.** Biblioteca da Filosofia Contemporânea – edições 70, 253 p.

PORTER, M.; 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** The Free Press, New York.

PORTER, M.; 1985. **Competitive Advantage**. The Free Press, New York.

PORTER, M.; 1994. **Toward a Dynamic Theory of Strategy**. IN RUMELT. R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.; 1994. **Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda**. Harvard Business School Press. Boston, US.

PORTER, M.; 1996. **What is Strategy?** Harvard Business Review, págs 61-78.

PORTER, M.; 1998. **How Competitive Forces Shape Strategy**, In Mintzberg, H.; Quinn, J.; 1998. **Readings in the Strategy Process**. Prentice Hall, New Jersey, US.

QUINN, J. B.; 1992. **The Intelligent Enterprise**. Free Press, USA.

QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S.; (1998). **New Forms of Organizing**. IN MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; 1998. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Prentice Hall International, UK.

RAPPAPORT, A.; 1986. **Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance**. Free Press IN PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

RAVIX, F.; 2002. **Edith T. Penrose and Ronald H. Coase on the nature of the Firm and the nature of Industry**. IN PITELIS, C., 2002. **The Growth of the Firm – The Legacy of Edith Penrose**. New York, USA: Oxford University Press, 330 p.

RUMELT, R.; 1984. **Towards a Strategic Theory of the Firm**. In FOSS, N.; 2003. **Resource, Firms and Strategy**. Oxford Management Readers. Oxford, UK.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.; 1994. **Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda**. Harvard Business School Press. Boston, US.

ROSTCHILD, W.; 1980. **How to Ensure the Continued Growth of Strategic Planning**. Journal of Business Strategy APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

SCHON, D.; 1983. **Organizational Learning**. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

SCHUMPETER, J., 1942. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York, USA: Harper Collis Publishers.431 p.

SCHNAARS, S.; 1987. **How to Develop and Use Scenarios**. Long Range Planning, vol. 20, págs 105-114.

SCHOEFFLER, S.; BUZZEL, R.; HEANY, D.; 1974. **Impact of Strategic Planning on Profit Performance**. Harvard Business Review, Março-Abril. APUD PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

SIMON, H.; 1960. **The New Science of Managerial Decision**. Harper and Row. New York, US.

SIMON, H.; 1997. **Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**. Fourth Edition. New York, USA. The Free Press. 368 págs.

SMITH, A.; 1976. **An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations**. Edited by R.H. Campbell, A. S. Skinner and W.B. Todd, Oxford University Press.

SMIT, H.; TRIGEORGIS, L.; 2004. **Strategic Investment: Real Options and Games**. Princeton University Press.

STEINER, G.; 1969. **Top Management Planning**. Macmillan, Nova York, USA. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

STERN, J.; STEWART, B.; CHEW, B.; 1995. **The EVA Financial Management System**. Journal of Corporate Applied Finance, 8, págs 32-46. APUD PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

STEWART, R.; 1963. **A Framework for Business Planning**. Stanford, Califórnia, USA. APUD MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; 2000. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 299 págs.

TEECE, D. J.; 1980. **Economies of Scope and the scope of the Enterprise**. Journal of Economic Behavior and Organization, vol 1, págs 223-247.

TERRY, H.; WESTBROOK, R.; 1997. **SWOT Analysis: it's time for a product recall**. Long Range Planning, vol. 30, n.1, pág 46-52.

TULLY, S.; 1993. **The real Key to Create Wealth**. Fortune, Setembro, págs 38-50. APUD PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.; 2006 **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications, London, UK.

TRIGEORGIS, L.; 1996. Real options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. The MIT Press, Boston, USA.

WALRAS, L.; 1954. **Elements of Pure Economics**.

WERNERFELT, B.; 1984. **A Resource-Based View of the Firm**. In FOSS, N.; 2003. **Resource, Firms and Strategy**. Oxford Management Readers. Oxford, UK.

WINTER, S.; 1967. **Toward a Neo-Schumpeterian Theory of the Firm**. Industrial and Corporate Change, Volume 15, No 1, pág 125-141 (re-impressão de 2006).