

1. Política;
2. Estratégia;
3. Conclusão.

Agrícola Bethlem\*

\* Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (COPPEAD) da UFRJ; Professor da Escola de Engenharia da UFRJ; encarregado da área de Organização e Estratégia nos cursos de mestrado e doutorado da COPPEAD; e coordenador nacional da Central Brasileira de Casos.

## OS CONCEITOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA

A American Assembly of Collegiate Schools of Business,<sup>1</sup> para credenciar cursos de mestrado em administração nos EUA, recomenda que tenham estudos de *Policy*. Nos cursos de mestrado brasileiros, a cadeira de política de negócios é como que o coroamento do curso, sendo dada no último período. Às vezes, a cadeira chama-se, tanto nos EUA como no Brasil, estratégia de negócios. No linguajar dos gerentes as palavras política e estratégia são muito utilizadas e se encontram muitas vezes entrelaçadas.

Ao que tudo indica, os conceitos de política e estratégia são importantes, tanto no ensino como na prática de administração.

Como conceitos importantes deveriam ser também conceitos bem definidos e bem entendidos pelos seus utilizadores.

O exame dos textos didáticos e das publicações internas das empresas não parece, contudo, confirmar esta noção e sim, pelo contrário, caracterizar uma confusão bastante generalizada.

O propósito do presente artigo é examinar o que tem sido dito sobre os dois conceitos, e caracterizar a confusão imperante. Vamos examinar os dois conceitos de política e estratégia separadamente.

### 1. POLÍTICA

Examinemos inicialmente, do ponto de vista da empresa, o que é entendido por política. 7

Numa pesquisa realizada nos EUA pela American Management Association, em 1962, após serem contactadas centenas de empresas, surgiram mais de 10 definições diferentes para *policy*, tais como:<sup>2</sup>

- interesse amplo, direção ou filosofia;
- declaração dos princípios e objetivos da empresa;
- objetivos a longo prazo com repercussão sobre o planejamento geral da empresa;
- metas corporativas (*corporate goals*) ou linhas de orientação, de modo amplo;
- guias para o pensamento e ação;
- guias de conduta estáveis e a longo prazo estabelecidas para dirigir a tomada de decisões;
- proposições amplas que possam servir de base às orientações (diretivas);
- padrões gerais que não sejam alterados frequentemente;
- instruções de funcionamento normal (*standard practice*);
- procedimentos (*procedures*) e normas práticas (*practices*).

Um exame das *policies* escritas (*policy statement*), fornecidas pelas próprias empresas, revelou ainda que muitas *policies* são, na verdade, procedimentos, normas práticas ou regras; apesar de muitas empresas reconhecerem que as *policies* deveriam ter finalidades amplas.

Essa grande variedade terminológica demonstra as possibilidades de diferenças na compreensão de conceitos de administração ou na compreensão de sua importância. Muitos executivos tem uma atitude semelhante à de um administrador que comentou recentemente: "O nome que usamos não faz diferença, pelo menos enquanto entendermos o que significa; a gente pode comunicar." Mas só se pode "amarrar" o significado específico das palavras em situações do tipo "face a face"; e poucas pessoas se dão a esse trabalho. São muitas as situações em que é imperativa uma escolha correta de palavras. Portanto, para esclarecer e delinear o caminho a ser seguido na preparação de *policies* (*policy making*) é necessário definir alguns termos. O que pode acontecer quando se tenta definir *policy*?

8 Estive presente em uma reunião da AMA há uns sete ou oito anos, na qual se discutiu *policy* de empresa e da corporação (*corporate and company policy*), e uma das primeiras perguntas feitas pelo orador foi: "O que é uma política?" E nunca se viu uma variedade tão grande de definições. Finalmente, um executivo levantou-se e começou a ler uma série infindável de banalidades que havia custado a sua empresa cinco anos de preparação. Muita filosofia entremeadada de amenidades, como: "Nós contratamos as melhores pessoas"; "Nós faremos o melhor para nossa comunidade"; "Nós obedeceremos a todos os estatutos e regulamentações do Governo federal"; "Nós nos guiaremos pela Regra de Ouro (*Golden Rule*)."<sup>3</sup> A religião e a nação estavam incluídas, mas a mãe escapou. Se tivessem tido tempo talvez não escapasse.<sup>3</sup>

Esta confusão se estende a outros países, entre os quais o Brasil, onde o ensino e as pesquisas de administração são mais recentes e menos difundidas que nos EUA. No Brasil temos mais uma dificuldade linguística.

Em inglês as palavras *Policy* e *Politics* (com maiúscula ou minúscula) são diferentes. Em português elas são política, Política e política.

A origem etimológica de todas é a mesma de polícia (*police* em inglês). A palavra *polis* (cidade) e todas as derivadas deveriam significar algo relacionado ao governo de uma cidade (*politikós* em grego).

Vejamos o que elas significam em inglês:

1. *Policy*: algo que vamos definir e que é bastante confuso como vimos no primeiro parágrafo do capítulo, mas que podemos dizer que se refere à administração de empresa. No dicionário Webster<sup>4</sup> a palavra tem registrados 10 significados diferentes.

2. *Politics*: por sua vez, é vocábulo sujeito a grande confusão. A Enciclopédia Britânica<sup>5</sup> não tem o verbete *politics*. No Webster temos como principal significado: A ciência e arte do governo, ciência que trata da organização, regulação e administração de um Estado (...); ciência política, ramo da "Ética" que trata das relações éticas, classes dos Estados e organiza-

ções sociais (...); num mal sentido, administração ardisosa ou desonesta, com o fim de assegurar o sucesso de candidatos ou partidos (...). Interesses facciosos. Rivalidade entre partidários irreconciliáveis, como *college politics*.

Em português, os significados de política (*policy*), política (o que fazem os políticos de alto nível) e política (politicagem) a arte de puxar tapete debaixo dos outros etc., também são confusos.

O velho Cândido de Figueiredo<sup>6</sup> diz: Política — ciência do governo das nações. Arte de dirigir as relações de um Estado com outro. Princípios políticos. Astúcia. Artificio. Civilidade. Polidez."

Político registra, entre outros: Astuto. Na obra de Cândido de Figueiredo também se encontram os verbetes depreciativos politicagem e politiqueiro.

Durante alguns anos e, até hoje, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, utilizou-se no sentido de *policy* a expressão diretriz.

Cândido de Figueiredo registra: Diretriz — que dirige. Figura geométrica. Linha ao longo (...), linha que regula o traçado de um caminho (...) (Fem. de diretor).

Creio ser uma tradução feliz que, pelo uso indiscriminado (fora da EAESP) tornou-se também um pouco confusa.

O que podemos concluir é que em relação ao conceito política temos uma confusão.

Vejamos o que ocorre com estratégia.

## 2. ESTRATÉGIA

O termo é hoje usado genericamente, porém no passado foi termo militar. Vamos por isso examinar, inicialmente, sua conceituação militar e examinaremos em seguida a utilização dos termos pela Escola Superior de Guerra, órgão de grande influência sobre o Brasil como um todo e, em particular, sobre uma representativa faixa de empresários e dirigentes brasileiros que fazem seus cursos e participam de suas atividades.

### 2.1 Estratégia militar

A confusão com referência à estratégia, também, é significativa.

Os dicionários (Webster e de Cândido de Figueiredo) registram apenas o significado militar.

A Enciclopédia Britânica informa: "Nenhum termo militar, talvez nenhum termo técnico de qualquer outro tipo, sofreu mais mudanças de significado, sofreu mais tentativas de se chegar a uma definição única, ou foi interpretado de forma mais variada." "E

raramente teve uma dificuldade de definição tal efeito no curso da História...”.

A palavra estratégia vem do grego “estratègos” (general) e significou em toda a Antiguidade e até provavelmente o século XVIII “arte do general”.

A palavra general significa “geral”, ilustrando o fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo. Teria sido então criada a diferença entre a tática, “arte de conduzir o combate”, e grande tática, “arte de preparar e conduzir os exércitos para a batalha”.

Von Bullow definia estratégia como a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e tática, como a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo.<sup>7</sup>

Foi no século XIX que Von Clausewitz no famoso *Von Kriege* (Da Guerra) — 1832 — definiu estratégia como “arte do emprego das batalhas como um meio de se chegar ao objeto da guerra. Em outras palavras, estratégia forma os planos de guerra, mapeia o curso proposto para as diferentes campanhas que compõem a guerra e regula as batalhas a serem travadas em cada uma delas.”<sup>8</sup>

Esta definição cria mais um problema porque invade o território da política. O próprio Von Clausewitz já define a guerra como um prosseguimento da política por outros meios.

Nos séculos XVIII e XIX, a existência de generais políticos e imperadores, como Napoleão e Frederico da Prússia, fez com que na mente das pessoas surgisse a confusão entre os termos e entre os limites de ação dos generais e políticos (confusão ainda não resolvida em muitos países menos desenvolvidos ou mais jovens).

Já no início do século XX, o General Von Moltke definiu estratégia como “a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do objeto (objetivo) em vista.”<sup>9</sup> Esta definição coloca o general outra vez subordinado ao governo que serve, já que não é ele quem decide sobre os meios de que vai se utilizar. Neste caso, o governo estabeleceria a política de guerra (em inglês *war policy* e não *politics*), o que vem aumentar a confusão.

Por outro lado, esta definição também indica as possibilidades de quem define os meios e os objetivos (o governo) de alterá-los bem como de substituir o general, se não gostar da adaptação prática que este estabeleceu.

O governo pode achar que os meios de que dispõe são insuficientes para os objetivos, que a oportunidade não é boa etc., e estabelecer uma estratégia de escopo limitado. Então, começamos a criar confusão

com outro termo militar que é a tática. Como vimos anteriormente, usa-se, também, para estratégia os termos “grande tática”, cujo sentido também se alterou do século XVIII para hoje.

A utilização de estratégias limitadas leva a táticas indiretas que visam minar a resistência do inimigo, reduzindo o risco de uma confrontação direta mal sucedida. Quando isto ocorre, mais entrelaçados ficam os conceitos. A forma direta de ataque é um risco militar muito alto, daí a predileção dos generais pelos movimentos de flanquear o inimigo.

Na forma direta, um dos elementos importantes para a decisão estratégica é o cálculo “da força de vontade independente do oponente”<sup>10</sup>, porque vai determinar o grau de resistência a ser encontrado. Este cálculo é muito arriscado.

A estratégia clássica enfatizava a força. Hoje, há uma grande preocupação com a mobilidade e surpresa e com os fatores psicológicos.

## 2.2 Estratégia nacional

O Brasil é um dos poucos países do mundo que conta com um órgão responsável pelo que se poderia chamar de ideologia oficial. Este órgão é a Escola Superior de Guerra. Desde o início da década de 60, definiram-se nessa Escola uma série de conceitos que vieram permitir um planejamento estratégico para o desenvolvimento nacional dentro de princípios e diretrizes bem definidas.

As vantagens ou desvantagens desta situação são assuntos políticos ou filosóficos que não se pretende discutir aqui. Contudo, as deficiências para os nossos objetivos servem para esclarecer e também para confundir. Vejamos:

Na terminologia oficial, política nacional, é a determinação e a adoção de objetivos nacionais, ou seja, aquilo que a Nação deseja obter e aquilo que a Nação deseja ser.

Para cumprir a política nacional, a nação conta com o poder nacional que é conjunto de todos os bens e atributos que a Nação possui e que vão permitir, se bem utilizados, atingir-se os objetivos. O caminho ou a forma para, usando o poder nacional, atingir os objetivos nacionais é a estratégia nacional.

Nesta formulação nós temos uma hierarquia em que a política nacional ocupa o nível mais alto e a estratégia o nível mais baixo. Não há nela o conceito de política de hierarquia inferior à estratégia, que é o mais usado em administração de empresas.

Vimos que em sua formulação militar, estratégia não é um conceito genérico e entendido por todos da mesma forma. Na formulação da Escola Superior de Guerra há uma definição precisa dos conceitos, mas no contexto nacional. Vamos ver como estes conceitos foram transplantados para o contexto da empresa.

### 2.3 Estratégia empresarial

O conceito de estratégia utilizado pelas empresas difere do conceito tradicional militar.

Os objetivos e as missões não são tão claros, as batalhas difusas e dispersas, o inimigo nem sempre é identificável — muitas vezes se recusa à confrontação, muitas vezes é aliado em certas áreas e, em certas ocasiões, e quase sempre, é múltiplo, representado por várias empresas e organizações que podem ser coligadas ou não no seu esforço de impedir a vitória do inimigo. Apesar disso, creio que o apanhado rápido que fizemos da evolução do conceito de estratégia militar é um bom auxílio para a compreensão da estratégia empresarial. Contudo, acho que devemos examinar, ainda, o que dizem os autores mais renomados sobre estratégia empresarial.

É o que faremos a seguir:

#### 2.3.1 Buskirk

No seu livro *Business and administrative policy*<sup>11</sup>, Buskirk, após utilizar-se das definições militares, definiu estratégia e tática da seguinte forma: “Estratégia é o plano básico de ação, enquanto tática são os meios pelos quais esses planos são implementados.” É uma definição que torna a estratégia, numa ação de planejamento, dissociada do mundo real.

10 Em sua explanação, Buskirk atribui a confusão existente ao fato de não se saber definir bem os objetivos das empresas. A má definição do que é um objetivo torna difícil a definição de estratégia e tática, e Buskirk diz “o que pode ser um *objetivo* para o gerente de um produto pode ser apenas parte da estratégia para o presidente da companhia...”.

Nesta dificuldade, ele cita a famosa pergunta:

“Em que negócio devemos estar?”, mencionando, como exemplo, a indústria eletrônica, em que, segundo ele, há “milhares” de negócios.

Procurando reduzir a confusão, ele cita o que chama de estratégias universais, “básicas e não-funcionais”, que são: estratégia dos números; estratégia do tamanho; estratégia da velocidade; estratégia da perfeição; estratégia do intelecto; estratégia da surpresa; estratégia da espionagem; estratégia do engano; em que cada um dos atributos citados é considerado como indispensável ao sucesso.

Creio que não diminui a confusão.

#### 2.3.2. Christensen

O Prof. C. Roland Christensen (da Harvard e do MIT) publicou em 1965 um dos mais utilizados livros da área, o *Management policy, text and cases*.<sup>12</sup> Em cada uma de suas três edições, o livro teve a colaboração de vários outros professores, variando de edição para edição. O que diz o livro: “Para nós, estra-

tégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definam em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou será.”

Devido ao fato de estarmos menos preocupados com a exatidão de linguagem do que estaríamos caso o desenvolvimento da teoria fosse o nosso primeiro objetivo, nós não discutiremos se o termo estratégia deveria incluir a escolha de objetivos ou indicar apenas a utilização de recursos obtidos para a consecução desses objetivos. Para nós é indiferente. Haverá pouca confusão decorrente, enquanto deixarmos bem claro o que estamos fazendo. Pela nossa experiência, teremos simplicidade e comodidade se combinarmos a escolha de objetivos e a formulação de políticas gerais em uma única atividade. A escolha de objetivos e a formulação de políticas não podem ser, em qualquer caso, decisões diferentes.

#### 2.3.3. Instituto de Pesquisa de Stanford

O Instituto de Pesquisa de Stanford escolhe um caminho diferente, quando define estratégia como “a forma pela qual a empresa, reagindo ao seu meio-ambiente, dispõe de seus principais recursos e concentra seu principal esforço na perseguição do seu propósito”.

#### 2.3.4. Greenwood

Em seu livro *Business policy: a management audit approach*,<sup>13</sup> Greenwood nem mesmo se preocupa em definir políticas e estratégia. O livro se concentra em, através de casos e textos escritos por um número elevado de autores (20, nos quais não está incluído o próprio Greenwood), criar um processo de análise dos recursos disponíveis nas empresas e do meio-ambiente em que operam, de modo a permitir analisar-se as estratégias e políticas adotadas.

Apenas no artigo clássico da *Harvard Business Review*, de autoria de Seymour Miles (How to evaluate corporate strategy) há um conjunto de informações que poderia levar a uma conceituação de estratégia.

#### 2.3.5. Von Neumann

A ponte para a utilização do termo na área de administração foi estabelecida em 1948 por Von Neumann e Morgenstern,<sup>14</sup> em sua atualmente famosa teoria dos jogos. A teoria fornece um ponto de vista unificado para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem estar na guerra, na política, ou nos negócios. Dois significados são atribuídos ao conceito de estratégia. Uma estratégia pura é um movimento (*move*) ou uma série específica de movimentos feitos por uma firma, como por exemplo, um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são nitidamente delineados. Uma estratégia “grandiosa” (*grand*) ou “mista” (*mixed*) é uma regra de decisão estatística

para decidir que particular estratégia pura a firma deveria selecionar numa situação específica.

Na página 79 da edição citada do seu livro, Von Neumann dá uma conceituação para estratégia, como segue: “Estratégia é um plano que especifica que escolhas ele (jogador) fará em cada situação possível, para cada informação possível que ele possa ter neste momento de acordo com os padrões de informações que as regras do jogo fornecerem a eles para aquele caso.”

Embora a teoria dos jogos não tenha resultado em muitas aplicações práticas, ela revolucionou a maneira de pensar nos problemas sociais, em geral, e nas atividades empresariais, em particular. Uma das conseqüências disso foi o uso crescente do conceito de estratégia na literatura de administração. Como se poderia esperar, alguns autores dessa literatura tomaram elementos da teoria dos jogos para definir estratégia como um conjunto de lançamentos (*entries*) específicos de produto-mercado, enquanto outros a definiram no sentido militar como o amplo conceito global dos negócios da empresa. Na última acepção, estratégia é freqüentemente usada como, ou no lugar de, “política” que tem sido um elemento-padrão do vocabulário familiar de negócios.

### 2.3.6. Ansoff

Em seu livro clássico *Corporate strategy* (Estratégia empresarial,<sup>15</sup> no capítulo 6, principalmente, Ansoff ilustra a confusão reinante da forma que apresentamos a seguir.

“Há uma coincidência infeliz em nossas definições. Falamos de decisões ‘estratégicas’, onde ‘estratégicas’ significam ‘relacionadas com o ajustamento da empresa ao seu meio-ambiente’, e de ‘estratégia’, onde a palavra significa ‘regras para decisão sob condições de ignorância parcial’. Esta coincidência não deveria obscurecer o fato de que todos os quatro tipos básicos de decisão descritos — estratégia, política, programa e procedimento-padrão — ocorrem em todas as três classes de problemas: estratégico, administrativo e operacional. Contudo, desde que condições de ignorância parcial são dominantes no estratégico, mas não nos outros dois problemas, o uso de terminologia similar não é inteiramente impróprio.”

#### 2.3.6.1 Conceito dos negócios da empresa e o traço comum

Os objetivos determinam os níveis de desempenho que a empresa procura atingir, mas não descrevem os negócios da mesma, a menos que afirmações do tipo “a empresa está desenvolvendo negócios com uma taxa de 20% de retorno sobre o ‘investimento’ ou ‘negócios de posição flexível’ sejam interpretadas para fornecer a descrição”. Buscando responder a estas questões, é útil rever como as empresas normalmente identificam a natureza de sua atividade. Algumas são identificadas pelas características de sua linha de produto. Outras são descritas pela tecnologia sobre a qual assenta-se a linha de produtos.

Embora tal conceito de setor de atividade seja demasiadamente amplo para ser útil, a tradicional identificação de uma companhia com uma indústria particular tornou-se estreita demais. Hoje, um grande número de empresas acha-se em numerosas diferentes indústrias. Além disso, as fronteiras de atuação das indústrias estão continuamente mudando, e novas indústrias estão surgindo. Por exemplo, as indústrias de rádio, televisores, transistores, eletrodomésticos e energia atômica não existiam há 50 anos atrás. A necessidade que se faz sentir é a de um conceito de negócios, que, de um lado, dê orientação específica para a empresa, e de outro ofereça espaço para seu crescimento. Descreveremos este conceito no próximo subitem.

#### 2.3.6.2. Componentes da estratégia

Uma especificação, de certa forma mais positiva, do traço comum é atingida através do âmbito *produto-mercado*. Isto especifica as indústrias particulares às quais a empresa confia sua posição produto-mercado, tendo a vantagem de focalizar sua busca em áreas bem definidas, para as quais, geralmente, se dispõe de estatísticas comuns e projeções econômicas. Todavia, muitas indústrias oferecem uma faixa de produtos, missões, tecnologias e clientes tão vasta que torna muito tênue o traço comum. Por exemplo, a indústria eletrônica varia de altos índices de crescimento em áreas tecnologicamente sofisticadas, como a da óptica eletrônica, até produtos-mercados de crescimento lento e orientados para o consumidor, como rádio e televisão. Para identificar um traço comum, a descrição do âmbito produto-mercado precisa freqüentemente ser feita em termos de subindústrias que contêm mercado e tecnologia com características semelhantes.

Outra especificação útil do traço comum é feita por intermédio do *vetor de crescimento*, que indica a direção para a qual a empresa está se movendo com relação a sua atual postura produto-mercado.

A especificação do traço comum através do vetor de crescimento é complementar ao âmbito produto-mercado, uma vez que dá direções *dentro* de uma indústria, assim como *através* das fronteiras de indústria que a empresa se propõe a adotar. É, também, um instrumento muito útil para se chegar às decisões básicas de diversificação.

Um terceiro caminho para ver um traço comum é isolar características de oportunidades únicas dentro do campo definido pelo âmbito produto-mercado e pelo vetor de crescimento. Esta é a *vantagem competitiva*. Ela procura identificar propriedades particulares de produtos-mercados individuais que darão à firma uma forte posição competitiva.

O trio de especificações — o âmbito produto-mercado, o vetor de crescimento, a vantagem competitiva — descreve a trajetória do produto-mercado da empresa no meio-ambiente externo (*external environment*). O primeiro descreve o âmbito da busca; o se-

gundo, as direções dentro desse âmbito; e o terceiro, as características dos lançamentos (*entries*) individuais.

Resta ainda outra alternativa para descrever o traço comum, e esta é a *sinergia*. A sinergia é uma medida da capacidade das empresas de se lançarem com sucesso num novo produto-mercado.

A classificação de traço comum em âmbito produto-mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia ganha um significado suplementar quando vista à luz da busca de lucratividade da empresa. O primeiro trio de especificações descreve a busca, por parte da empresa, de oportunidades lucrativas no meio-ambiente externo. A primeira estabelece o âmbito da busca, a segunda as direções dentro deste âmbito e a terceira as características das oportunidades de destaque. A firma pode não realizar toda a lucratividade potencial ou pode até perder dinheiro, se não possuir as qualificações requeridas para êxito nos novos negócios (*ventures*). Isto é fornecido pelo quarto critério, o da sinergia.

As quatro características são, desse modo, antes complementares que mutuamente exclusivas. Nós as chamaremos, conseqüentemente, de “componentes da estratégia”. De acordo com seus objetivos, a empresa pode escolher um, dois, ou todos os componentes da estratégia.

12 Assim, estratégia e objetivos descrevem juntos o conceito dos negócios da empresa. Especificam o montante de crescimento, a área de crescimento, as direções para crescimento, os principais pontos fortes e o alvo de lucratividade. Além disso, eles são agora indicados operacionalmente numa forma utilizável para conduzir ações e decisões empresariais.

Como vemos, Ansoff define “o conceito de negócios da empresa” descritos pela estratégia e pelos objetivos.

“O conceito dos negócios da empresa” fica sem um vocábulo único que o represente e a estratégia tem sua definição substituída pela explanação de componentes das decisões estratégicas.

Contudo, o capítulo 6 de Ansoff é um “clássico” da literatura, é reproduzido em diversos livros sobre política e estratégia de empresas e é extensamente utilizado como material de ensino, sem dúvida pelo fato de que contribui enormemente para a compreensão dos conceitos.

### 2.3.7. Paine & Naumes<sup>16</sup>

Uma estratégia organizacional (ou “corporativa”) pode ser definida como um plano que inclui não apenas a missão, políticas, objetivos e metas mais específicas da organização, mas também um plano de ação para atingir estes objetivos e metas... De outro lado, estratégias organizacionais podem ser descritas como uma série de decisões importantes que se ajustam a

um padrão após um certo período de tempo. Nesse caso, as decisões tomadas de uma forma improvisada (*ad hoc*) numa tentativa de adaptação a várias incertezas, determinam a estratégia. Estratégia corporativa é semelhante a estratégia organizacional, mas a frase é as vezes reservada para ser usada quando se refere a empresas de negócios. “Uma estratégia geral então é a soma total ou padrão dessas ações ou decisões passadas e presentes.”

Deve ser notado que, na medida em que ações e padrões de ações sirvam como guias ou limitações sobre ações futuras, elas (estratégias) se tornam semelhantes ou equivalentes a políticas.

### 2.3.8. Uytterhoven et alii<sup>17</sup>

A administração (“*management*”) geral ou política de negócios (*business policy*) enfocam numa companhia, na sua totalidade, sua postura externa (estratégia corporativa) bem como sua estrutura interna (organização corporativa). Embora na teoria estratégia determine a organização, na prática estratégia depende muito de insumos organizacionais (*organizational inputs*).

O estrategista define o propósito da empresa.

Estratégia corporativa pode ser melhor definida olhando para os propósitos a que atende: prover tanto direção como coesão à empresa. Prover direção é o objetivo tradicional atribuído à estratégia corporativa: dar à companhia um sentido de propósito e missão. Prover coesão, de outro lado, é um objetivo da estratégia corporativa que é freqüentemente ignorado. Contudo, não somente é importante como mais essencial que prover direção.

Toda companhia, tenha ou não uma estratégia explícita, tem um perfil estratégico. Este perfil se baseia nas ações da companhia, não nos planos ou declarações dos seus executivos.

O perfil estratégico consiste em três elementos principais: a) como uma companhia define seus negócios; b) como uma companhia define sua postura competitiva; c) como uma companhia define seu conceito de si mesma.

### 2.3.9. Andrews<sup>18</sup>

A estratégia empresarial é vista por Andrews como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Quatro seriam os componentes primários da estratégia: a) oportunidades de mercado; b) capacidade, competência e recursos da empresa; c) valores e aspirações pessoais dos dirigentes; d) reconhecimento de obrigações para com outros segmentos da sociedade além dos acionistas (conceito de responsabilidade social).

### 2.3.10. Simon<sup>19</sup>

No seu livro *Comportamento administrativo*, Simon define estratégia em termos comportamentais, como se segue.

O indivíduo, ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha, tal como empregamos esse vocábulo aqui, constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se estratégia.

### 2.3.11. Seymour Tiles

No seu artigo clássico *How to evaluate corporate strategy*,<sup>20</sup> Tiles escreveu: “Nenhum bom oficial militar começaria nem mesmo um ataque em pequena escala a um objetivo limitado sem um conceito claro de sua estratégia. Nenhum político experimentado iniciaria uma campanha para ser eleito a um cargo importante sem um conceito igualmente claro de sua estratégia. No campo de *management* de negócios, contudo, nós freqüentemente encontramos homens utilizando recursos em larga escala sem qualquer noção de qual é sua estratégia.

Uma estratégia válida terá como resultado crescimento, lucro.

Uma estratégia imprópria não somente deixará de dar resultados como poderá também provocar um desastre, e define:

Estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas importantes.

Porém, embora a noção seja extremamente fácil de compreender (!), produzir um documento explicitando-a que satisfaça a todos pode ser uma contribuição fundamental para o futuro sucesso da organização. Para criar este documento os *managers* tem que ser capazes de identificar precisamente o que significa um objetivo e o que significa uma política importante. Não sendo assim, o processo de determinação de estratégias pode degenerar no que tão freqüentemente se torna um registro solene de ‘lugares comuns’ sem utilidade, quer para esclarecer a direção, quer para obter consenso.

Objetivos corporativos são uma indicação do que a companhia como um todo está tentando realizar e tentando se tornar.

Uma política diz algo sobre como os objetivos serão atingidos. É o que os estatísticos chamariam de ‘regra de decisão’ e engenheiros de sistemas chamariam de ‘plano em vigência’. Diz às pessoas o que devem e o que não devem fazer para contribuir com a consecução dos objetivos corporativos.”

Embora não creia que Tiles tenha contribuído para uma fácil compreensão dos conceitos e os arrume de forma diferente (como quase todos os autores citados), no resto do seu artigo apresenta um modelo de avaliação de estratégias de grande utilidade e fácil aplicação. A apreciação deste modelo seria, contudo, mais condizente num artigo sobre formulação ou implementação de estratégias.

### 2.3.12. Chandler<sup>21</sup>

Estratégia pode ser definida como a determinação das metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Decisões de expandir o volume de atividades, de instalar fábricas e escritórios distantes, de entrar em outras atividades econômicas ou de se tornar diversificada em várias linhas de negócios compreendem a definição de novas metas básicas. Novas linhas de ação tem que ser desenvolvidas e recursos alocados e realocados para que se possa atingir estas metas e manter e expandir as atividades da firma em novas áreas, em resposta a demandas alteradas, fontes de abastecimento em mudança, condições econômicas flutuantes, novos desenvolvimentos tecnológicos e a ação dos competidores.

### 2.3.13. Buzzell, Salmon et alii<sup>22</sup>

“Estratégia é um conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.”

## 3. CONCLUSÃO

Apesar do impressionante elenco de talentos que apresentamos, o problema de conceituar estratégia e política não parece ter sido resolvido a contento de todos.

Inúmeros outros autores definiram estratégia e ilustraram suas definições de forma a invalidar parte de suas definições, enquanto outros simplificaram, como Buzzell, Salmon e outros. Esta simplificação tem a minha simpatia. Creio que a compreensão dos conceitos será sempre diferente para pessoas e organizações diferentes e na simplificação, às vezes, conseguimos encontrar o território comum.

Para os verdadeiros praticantes da arte, que são os executivos, encontramos uma grande variedade de definições e uma dificuldade, reconhecida em pesquisas, de conceituar e de diferenciar política e estratégia. Para eles os conceitos serão mais claros após o domínio do processo de formulação, análise, avaliação, implementação, revisão das estratégias adequadas às suas empresas. Eles muitas vezes, como Monsieur Jourdan,<sup>23</sup> estarão aplicando conceitos estratégicos sem o saber, muitas vezes com sucesso.

Para nós acadêmicos, que observamos estes processos, procurando encontrar conceitos e princípios gerais que possam facilitar a transmissão dos conhecimentos, há a necessidade de um arcabouço de análise, que possa ser usado em uma pesquisa extensa (em número de entrevistados e em prazo) para servir de base a um trabalho de simplificação e normalização de conceitos.

Devemos observar como se formulam estratégias e políticas, como se escolhe objetivos, como se analisa e critica estas formulações, como se obtêm a sua aceitação, como são implementados, modificados e adaptados à realidade existente no momento de ação.

Esta é uma linha de pesquisa que começamos a atacar na COPPEAD e que, temos esperanças, em dois ou três anos nos dará elementos para eliminar a "confusão" imperante.

<sup>1</sup>AACSB Accreditation Council. *Policies, procedures and standards — 1977-78*. St. Louis, AACSB, p. 36.

<sup>2</sup>Higginson, M. V. *Management policies I; their development as corporate guides*. New York, American Management Association, 1966. 127p. (AMA Research Study, 76.)

<sup>3</sup>Id. *ibid.*

<sup>4</sup>*The New Webster encyclopedic dictionary of the English language*. New York, Groelie, 1968. v. 1, p. 641-2.

<sup>5</sup>*Encyclopaedia Britannica*. Chicago, Enciclopaedia Britannica, 1972. v. 18.

<sup>6</sup>Figueiredo, Cândido de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 5.ed. Lisboa, Bertrand, 1939, v. 1.

<sup>7</sup>Aron, Raymond. *Penser la guerre, clausewitz*. Paris, Gallimard, 1976.

<sup>8</sup>Leonard, R. A. & Howard, M. *A Short guide to clausewitz on war*. London, Weidenfeld & Nicolson, 1967. 237p.

<sup>9</sup>Aron, Raymond. *op. cit.*

<sup>10</sup>Leonard, R. A. & Howard, M. *op. cit.*

<sup>11</sup>Buskirk, R. M. *Business and administrative policy; text, cases, incidents and readings*. New York, J. Wiley, 1971. 505p. (Wiley Series in Management and Administration.)

<sup>12</sup>Christensen, C. R. et alii. *Business policy; text and cases*. 3.ed. Homewood, Richard D. Irwin, 1973. 1012p.

<sup>13</sup>Greenwood, W. T. *Business policy; a management audit approach*. New York, Macmillan, 1967. 656p.

<sup>14</sup>Von Neumann, J. V. & Morgensten, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton, Princeton University Press, 1953. 641p.

<sup>15</sup>Ansoff, M. Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1977. P 203.

<sup>16</sup>Paine, Frankt & Naumes, W. *Organization strategy & policy; text, cases and incidents*. Philadelphia, W. B. Saunders, 1975. 854p.

<sup>17</sup>Uyterhoven, H. E.; Ackerman, R. W. & Rosenblunn, J. W. *Strategy and organization*. Text and cases in general management. Homewood, Richard D. Irwin, 1977. 841p.

<sup>18</sup>Andrews, K. R. *The Concept of corporate strategy*. Dow Jones, Richard D. Irwin, 1971. Apud Guimarães Lopes, C. T. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo, Saraiva, 1976. 194p.

<sup>19</sup>Simon, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1970. 178p.

<sup>20</sup>Tiles, S. How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*, p. 111-21, July-Aug. 1963.

<sup>21</sup>Chandler, A. D. *Strategy and Structure; chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press, 1962. 463p.

<sup>22</sup>Buzzell, R. D. et alii. *Strategic marketing management*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977. (Class notes.); Salmon, W. Conferência no Business & Marketing Strategy Seminar. (Professores participantes: Buzzell, Salmon, Bethlem e Marrs). Seminário no Rio de Janeiro, IEAD/COPPEAD, 1977.

<sup>23</sup>Molière. *Le Bourgeois gentilhomme*. Paris, Gallimard, 1930.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACSB Accreditation Council. *Policies, Procedures and standards — 1977-78*. St. Louis, AACSB, p. 36.

Andrews, K. R. *The Concept of corporate strategy*. Dow Jones, Richard D. Irwin, 1971. Apud Guimarães Lopes, C. T. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo, Saraiva, 1976, 194 p.

Ansoff, M. I. *Business strategy; selected readings*. Middlesex, Penguin Books, 1969. 388 p. (Penguin Modern Management Readings.)

Aron, Raymond. *Penser la guerre, clausewitz*. Paris, Gallimard, 1976.



Buskirk, R. M., *Business and administrative policy*; text, cases, incidents and readings. New York, J. Wiley, 1971. 505 p. (Wiley Series in Management and Administration.)

Buzzell, R. D. et alii. *Strategic marketing management*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977. (Class notes.)

Chandler, A. D. *Strategy and structure*; chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge, MIT Press, 1962. 463 p.

Christensen, C. R. et alii. *Business policy*; text and cases. 3. ed. Homewood, Richard D. Irwin, 1973. 1012 p.

Encyclopaedia Britannica. Chicago, Enciclopedia Britannica, 1972. v. 18.

Figueiredo, Cândido de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 5. ed. Lisboa, Bertrand, 1939. v. 1.

Greenwood, W. T. *Business policy*; a management audit approach. New York, Macmillan, 1967. 656 p.

Higginson, M. V. *Management policies I*; their development as corporate guides. New York, American Management Association, 1966. 127 p. (AMA Research Study, 76.)

Leonard, R. A. & Howard, M. *A Short guide to Clausewitz on war*. London, Wiedenfeld & Nicolson, 1967. 237 p.

Paine, Frankt & Naumes, W. *Organization strategy & policy*; text, cases and incidents. Philadelphia, W.B. Saunders, 854 p.

Salmon, W. Conferência no Business & Marketing Strategy Seminar (Professores participantes: Buzell, Salmon, Bethlem, e Marrs), Seminário no Rio de Janeiro; IEAD/COPPEAD, 1977.

Simon, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas, 1970. 178 p.

*The New Webster encyclopedic dictionary of the english language*. New York, Groelie, 1968. v. 1, p. 641-2.

Tiles, S. How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*, p. 111-21, July-Aug. 1963.

Uyterhoven, H. E.; Ackerman, R. W. & Rosenblunn, J. W. *Strategy and organization*. Text and cases in general management. Homewood, Richard D. Irwin, 1977. 841 p.

Von Neumann, J. V. & Morgenstern, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton, Princeton University Press, 1953. 641 p.

Molière, *Le Bourgeois gentilhomme*. Paris, Gallimard, 1930.