

**DISCUSSÃO CONCEITUAL SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA NAS  
ORGANIZAÇÕES: FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO ESTRATÉGICA**

**A CONCEPTUAL DISCUSSION OF THE STRATEGY PROCESS IN  
ORGANIZATIONS: FORMULATION AND FORMATION OF STRATEGY**

**DISCUSIÓN CONCEPTUAL SOBRE EL PROCESO DE LA ESTRATEGIA EN LAS  
ORGANIZACIONES: LA FORMULACIÓN Y FORMACIÓN ESTRATÉGICA**

**Mônica Külkamp Beppler**

Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [kbmonica@gmail.com](mailto:kbmonica@gmail.com) (Brasil)

**Maurício Fernandes Pereira**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [mfpcris@gmail.com](mailto:mfpcris@gmail.com) (Brasil)

**Alexandre Marino Costa**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [marino@cse.ufsc.br](mailto:marino@cse.ufsc.br) (Brasil)

## **DISCUSSÃO CONCEITUAL SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de estratégia nas organizações, à luz das terminologias de formulação e formação estratégica. O intuito é elucidar a compreensão de termos constantemente utilizados, mas que, por vezes, ocasionam uma lacuna de interpretação sobre o que efetivamente se expõe do processo de estratégia, ou seja, das diferenças entre adoção de estratégias clássicas, as quais preconizam distintas fases de elaboração e execução; e estratégias emergentes, ou de caráter processual, que são executadas em resposta a mudanças ambientais. Também tem o propósito de esclarecer as características de cada abordagem por meio do construto teórico dos principais autores. Caracterizou-se essa pesquisa como descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa e utilização de dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica. Verificou-se, por meio da análise dos principais autores de estratégia, que as diferenças entre formulação e formação estratégica não se limitam apenas à terminologia utilizada. Tais abordagens apresentam diferenças significativas em todo o processo de estratégia, divergindo principalmente na maneira como ela acontece nas organizações: na formulação, há um processo prescritivo, deliberado e racional; enquanto na formação, há ênfase na descrição, e a estratégia passa por um processo emergente, não intencional, consolidado por uma série de padrões de decisão ao longo do tempo. Enfim, a percepção da distinção de tais temas é considerada fundamental para a compreensão da estratégia nas organizações, principalmente no que tange às variáveis que podem influenciar o seu processo.

**Palavras-chave:** Administração; Estratégia; Formação Estratégica; Formulação Estratégica.

## **A CONCEPTUAL DISCUSSION OF THE STRATEGY PROCESS IN ORGANIZATIONS: FORMULATION AND FORMATION OF STRATEGY**

### **ABSTRACT**

This article aims to address the strategy process within organizations, in light of the terminologies of strategic formulation and formation. The purpose is to elucidate the understanding of persistently used terms, occasionally causing a lack of interpretation of what is actually exposed about the strategy process, i.e., the variations between adopting i) classic strategies, which call for different stages of formulation and implementation, and ii) emerging strategies, or those having a procedural nature, performed in response to environmental changes. The present article also targets clarifying the characteristics of each approach through the theoretical construct of authors. This research is characterized as a descriptive study, predominantly qualitative and where the collected data were obtained through a literature review. Through analysis of the most prominent authors on strategy, it was found that the differences between strategic formulation and formation are not limited to the used terminology. Said approaches have significant differences within the entire strategy process, differing mainly in

how they occur within organizations: in strategic formulation, there is a prescriptive, deliberate and rational process, whereas in strategic formation, emphasis on description exists, and the strategy is an emergent, unintentional process, consolidated by a series of patterns of decisions over time. Finally, perceiving the distinction between the two approaches is considered fundamental for the understanding of strategy in organizations, especially in regard to variables potentially influencing its process.

**Keywords:** Management; Strategy; Strategic Formation; Strategic Formulation.

## **DISCUSIÓN CONCEPTUAL SOBRE EL PROCESO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: LA FORMULACIÓN Y FORMACIÓN ESTRATÉGICA**

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo analizar el proceso de la estrategia en las organizaciones, a la luz de las terminologías de la formulación y formación estratégica. El objetivo es dilucidar la comprensión de los términos constantemente utilizados, pero que, en ocasiones, provocan una laguna en la interpretación sobre lo que efectivamente se expone del proceso de la estrategia, o sea, de las diferencias entre la adopción de las estrategias clásicas, las cuales preconizan distintas fases de la elaboración y ejecución; y estrategias emergentes, o de carácter procesual, que son ejecutadas en respuesta a cambios ambientales. También tienen el propósito de esclarecer las características de cada enfoque por medio de la construcción teórica de los principales autores. Esta investigación se caracterizó como descriptiva, con enfoque predominantemente cualitativo y utilización de los datos secundarios por medio de la investigación bibliográfica. Mediante el análisis de los principales autores de la estrategia, se verificó, que las diferencias entre la formulación y la formación estratégica no se limitan solamente a la terminología utilizada. Tales enfoques presentan diferencias significativas en todo el proceso de la estrategia, divergiendo principalmente en la manera como ella acontece en las organizaciones: en la formulación, hay un proceso prescriptivo, deliberado y racional; mientras que en la formación, hay un énfasis en la descripción, y la estrategia pasa por un proceso emergente, no intencional, consolidado por una serie de patrones de decisión a lo largo del tiempo. En fin, la percepción de la distinción de dichos temas es considerada fundamental para la comprensión de la estrategia en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a las variables que pueden influir en su proceso.

**Palabras-clave:** Administración; Estrategia; Formación Estratégica; Formulación Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios que permeiam a gestão das organizações as fazem pensar continuamente em conceitos, métodos e ferramentas que visam assegurar seu desempenho e agregar valor ao seu negócio. Ações no sentido de legitimar um novo campo científico de conhecimento começaram com Taylor, Fayol e Weber, os quais delinearão a teoria clássica da administração e, desde então, diversos pesquisadores, empresários e cientistas fomentam novas pesquisas e definem correntes de pensamento, cada qual coerente aos anseios profissionais e acadêmicos dos mesmos.

Da administração como ciência, reconheceram-se as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1925). A partir dessas funções, percebeu-se a necessidade de sistematizar as decisões tomadas pela organização, dando a elas um caráter homogêneo, ou ao menos consistente, ao longo do tempo. Nesse contexto, em meados da década de 60 foi inserido o conceito de estratégia dentro do ambiente organizacional e, desde então, acompanhando o comportamento das demais teorias em administração, seu conceito vem passando por reformulações e adaptações de acordo com as abordagens seguidas pelos autores da área. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, sistematizam o pensamento estratégico em dez escolas; enquanto Whittington (2002) as divide em quatro abordagens.

Feita essa breve contextualização sobre as grandes áreas de estudo, o presente artigo tem o intuito de abordar uma problemática específica relacionada à estratégia: seu processo. De acordo com Mintzberg (2001), esse processo fundamenta-se em três fases – formulação, análise e formação estratégica, as quais não necessariamente são sequenciais, tampouco vinculadas umas às outras.

Optou-se por abordar esse tema como uma possibilidade de aprofundamento de uma discussão que se percebe na área científica, a qual se divide em duas principais vertentes: uma trata formulação e execução como momentos distintos do processo, defendida principalmente pelos teóricos clássicos como Ansoff (1977), Chandler (1990) e Porter (1991); e outra aborda que implementação e implantação são momentos difíceis de distinguir, partindo do pressuposto que, no momento da execução, continuam acontecendo melhorias na formulação estratégica, premissa bastante abordada por Mintzberg (1978) e Quinn e Voyer (1978).

Complementando tal discussão, percebe-se o uso, pelos autores, de uma diversidade de termos para tratar as etapas do processo de estratégica, dentre os quais *concepção*, *formulação*,

---

*implementação, formação, implantação, execução*, entre outros, o que por vezes torna difícil estabelecer uma relação de confluência ou divergência entre as linhas de pensamento. Nesse contexto, o presente documento tem o objetivo de **analisar o processo de estratégia, à luz das terminologias de formulação e formação estratégica**, atentando principalmente para as diferenças de percepção dos autores da área sobre tais conceitos.

Para viabilizar tal objetivo, o artigo estrutura-se da seguinte forma: a seção 2 apresenta os conceitos sobre o processo de estratégia, delineando diferentes maneiras de pensá-lo nas organizações; a seção 3 trata especificamente de formulação e formação da estratégica, por meio da exposição das ideias dos principais autores e enfocando as expressões utilizadas pelos mesmos; a seção 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução do estudo; e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais obtidas a partir da discussão teórica sobre os termos formulação e formação e a importância de tal discussão para a compreensão da estratégia nas organizações.

## 2 PROCESSO DE ESTRATÉGIA

Fazendo uma breve contextualização sobre estratégia, a quantidade de estudos realizados confirma a importância de sua inserção no ambiente organizacional. Essa importância decorre de fatores como mercados altamente competitivos; consumidores exigentes e difíceis de fidelizar, tendo em vista a ampla possibilidade de escolha que o mundo globalizado permite; acesso a inúmeras fontes de informação, produção e publicação de novos conhecimentos relacionados à administração de organizações; entre outros.

As abordagens conceituais de estratégia, no início da construção teórica, versavam sob uma ótica racional, considerando a lucratividade e competitividade como o objetivo principal. Após sua difusão no contexto organizacional, foram surgindo outras correntes que percebiam a empresa não apenas como um mecanismo gerador de lucros, mas composto por pessoas, as quais tinham padrões de comportamento e maneiras de interação que poderiam influenciar no desempenho estratégico.

Em decorrência dessas diferentes abordagens, a própria definição de estratégia não é homogênea. Os autores que produzem conteúdo sobre o tema vinculam o conceito sob diferentes óticas, dependendo do enfoque que cada um apresenta em suas linhas de pesquisa. Porter (1991), por exemplo, compreende a estratégia como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que tem o intuito de colocar a organização em uma posição de proteção para que possa enfrentar as

forças competitivas de mercado e obter maior retorno sobre o investimento.

Ansoff (1977, p. 100), por outro lado, apresenta um conceito bastante simplificado de que é “uma regra para a tomada de decisões”. Corroborando essa perspectiva, Picchiali (1998) define estratégia como um padrão consistente de escolhas. O autor, por meio de uma síntese dos conceitos existentes, comenta que ela está relacionada a padrões de decisão que posicionam a organização no mercado e têm o intuito de fazê-la atingir seus objetivos, de uma maneira integrativa, a qual utiliza recursos e potencialidades internas com vistas a alavancar oportunidades e dirimir ameaças existentes no ambiente externo.

Outro autor de destaque na área de estratégia, Henry Mintzberg (2004) defende a estratégia sob cinco enfoques, os chamados 5 Ps - plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto – e a define, corroborando o conceito de Ansoff, como um padrão no processo de tomada de decisões. Como plano, a estratégia é compreendida no sentido de prever um curso de ação para o futuro; como padrão, a estratégia prevê uma consonância de comportamento ao longo do tempo. Como posição, relaciona-se à maneira como a empresa se coloca no mercado frente a seus concorrentes. A estratégia como perspectiva leva em consideração a cultura do grupo e a maneira como a organização opera. Por fim, a estratégia encarada como pretexto prevê as manobras executadas para obter vantagens em relação à concorrência.

Complementando os principais conceitos, Chandler (1990, p. 13), percebe estratégia como a “determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. De maneira a sistematizar as abordagens existentes, representadas pela forma como os teóricos percebem estratégia, até mesmo para que as empresas pudessem optar por um modelo que mais se ajustasse às suas necessidades, Whittington (2002) apresentou quatro perspectivas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

A abordagem *clássica* compreende a estratégia como um processo racional e deliberado, viabilizado por um planejamento capaz de adaptar-se frente às mudanças de mercado. A *evolucionária* considera a imprevisibilidade do ambiente externo, dentro do qual os gestores devem buscar baixos custos e manter opções abertas de postura. Para a abordagem *processual*, o aprendizado organizacional é enfatizado e acredita-se que as estratégias emergem a partir da compreensão e envolvimento íntimo com as operações organizacionais. Por fim, a abordagem *sistêmica* delinea a estratégia como um reflexo da influência dos sistemas sociais nos quais a organização está inserida.

Em se tratando do **processo de estratégia**, Mintzberg (2001) o classifica em três

premissas básicas: formulação de estratégias, análise de estratégias e formação de estratégias. É interessante notar o uso das expressões formulação e formação, e esse uso é feito tendo uma crítica como pano de fundo, baseada na visão do próprio autor. Tal crítica é abordada na seção 3. Por ora, faz-se apenas um breve detalhamento de cada uma dessas visões do processo de estratégia, as quais não são etapas sequenciais, e sim maneiras de sistematizar a estratégia dentro das organizações.

A *formulação da estratégia* trata, basicamente, da maneira como ela é criada. Nesse contexto, são elaborados modelos prescritivos de formulação, os quais analisam, por exemplo, ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente interno, recursos empresariais disponíveis; e a estratégia é avaliada sob princípios como consistência, consonância, vantagem, viabilidade (MINTZBERG, 2001). Tais sistemáticas buscam reunir o maior número de informações para que se formule uma estratégia coerente ao cenário em que a organização está inserida.

Quanto à *análise estratégica*, Mintzberg (2001, p. 81) aborda que se relaciona a uma “cuidadosa estruturação dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia de sucesso”. São exemplos desse estágio do processo de estratégia o modelo das cinco forças para análise competitiva de Porter (1999), além de sua definição de estratégias genéricas. Mintzberg (2001) comenta que a análise estratégica, também chamada de posicionamento, tem o intuito de investigar as partes, em detrimento do todo, o que pode ocasionar complicações para a compreensão global da estratégia.

Por fim, a *formação da estratégia* prevê abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg (2001, p. 107), as quais possibilitam uma estrutura útil como referência para considerar como os métodos prescritivos podem relacionar-se aos “padrões de comportamento do mundo real nas organizações”. Quinn e Voyer defendem tal perspectiva, retratando a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orchestra sua aceitação por parte da organização.” (MINTZBERG, 2001, p. 108).

Complementando essa visão, Pereira e Oening (2007) acreditam que o processo de estratégia relaciona-se à maneira pela qual a estratégia é concebida, seja ela como perspectiva de futuro, em que as decisões são formuladas; seja como padrão de ações ao longo do tempo, corroborando a percepção de formação.

Feito esse delineamento geral sobre o processo de estratégia, os tópicos subsequentes passam para uma etapa de análise mais específica, a qual tem direta relação com o objetivo deste

artigo. São abordadas a formulação da estratégia e a formação da estratégia, retratadas pelo discurso dos principais defensores de tais premissas.

### 3 FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Este tópico tem o objetivo de apresentar os principais conceitos sobre formulação e formação da estratégia. A discussão sobre tais temas é válida principalmente devido às diferentes premissas que os autores utilizam para defini-las. Conforme apontam Pereira e Oening (2007), a formulação da estratégia prevê um processo prescritivo, por meio do qual as estratégias são analisadas e explicitamente construídas. Por outro lado, a formação da estratégia baseia-se em uma descrição sobre a evolução da estratégia dentro das organizações de uma maneira inconsciente e implícita.

A exposição das opiniões dos principais autores corrobora para o alcance do objetivo do presente estudo, que consiste exatamente em uma análise terminológica, ou seja, como é tratado o processo de estratégia à luz dos termos de formulação e formação. Ressalta-se, de início, que algumas palavras das citações dos autores aparecem sublinhadas para que sejam melhor visualizadas à luz das características sobre formulação e formação estratégica.

#### 3.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

As percepções teóricas sobre a formulação da estratégia podem ser apreendidas, principalmente, no discurso de autores clássicos como Porter, Ansoff, Chandler, Sloan, entre outros. Em linhas gerais, aborda-se formulação e implementação como momentos distintos e considera-se a formulação como um processo deliberado de escolha da estratégia, ou seja, que passa por uma análise planejada e formal. Corroborando tal assertiva, Whittington (2002, p. 13) entende que Chandler, Ansoff e Sloan foram responsáveis por estabelecer as principais características da abordagem clássica, as quais são “o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro”.

Analisando alguns discursos apresentados por autores clássicos, Ansoff (1977) conceitua estratégia como regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Além disso, no que tange à formulação, o autor defende que a implantação da estratégia não pode ser delegada a níveis inferiores, tendo em vista que exige “julgamentos dos executivos até o



último minuto” (ANSOFF, 1977, p. 100).

Corroborando essa compreensão do processo de estratégia em duas fases distintas de formulação e implementação, Porter (1999) assevera que estratégia competitiva significa escolher, de maneira deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar valores únicos. Em seu discurso, é enfatizado o uso da expressão “formulação” e torna-se clara a visão do autor sobre a separação de etapas de implantação e execução.

O posicionamento de Porter (1991) que ratifica esse argumento aparece diversas vezes em seu livro *Estratégia Competitiva*. Porter (1991, p. 149) cita que “a formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a *escolha do grupo estratégico em que competir*”. O autor defende também que “a orientação mais generalizada para a formulação da estratégia é definida em termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente” (PORTER, 1991, p. 149).

Acreditando na formulação da estratégia como um processo deliberado, Porter (1991) delinea, por exemplo, uma metodologia analítica de formulação de estratégias competitivas em indústrias fragmentadas, a qual prevê cinco questionamentos: análise da estrutura da indústria e da posição dos concorrentes; análise do motivo da indústria ser fragmentada; verificação se tal fragmentação pode ser superada; análise da lucratividade que a superação da fragmentação pode gerar e análise da melhor alternativa para enfrentar a fragmentação. Essa é apenas uma das metodologias de formulação estratégica apresentada por Porter, pois há outras mais globais como o modelo das estratégias genéricas e a metodologia para análise da concorrência, que, de acordo com o autor, é “um aspecto central da formulação da estratégia” (PORTER, 1991, p. 61).

Lawrence Hrebiniak (2006) é outro autor da área de estratégia que comenta sobre seu processo, enfocando principalmente a execução, todavia, por suas publicações serem mais recentes, não foi enquadrado teoricamente em nenhuma das abordagens tratadas por Whittington (2002). Apesar de discorrer pesadamente sobre a importância da execução estratégica, Hrebiniak (2006, p. 52) não desconsidera sua formulação, asseverando que se faz necessária uma estratégia clara e focada para uma execução eficaz e, ainda, que “não podemos falar de execução sem nos concentrarmos primeiro na formulação de uma estratégia sólida”.

Por esse último argumento, pode-se perceber que o autor delega importância à formulação da estratégia como um processo deliberado. Além disso, Hrebiniak (2006, p. 27) aponta que, embora cada organização, evidentemente, separe de alguma maneira a formulação da execução, “quando tal separação fica disfuncional – ou seja, quando os planejadores se vêem

como as pessoas inteligentes e tratam os fazedores de ‘resmungões’ –, certamente haverá problemas de execução”.

De maneira geral, os autores que adotam a premissa de que formulação e execução ocorrem em momentos distintos defendem a formulação como tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação é delegada aos gerentes operacionais das divisões. Nesse sentido, torna-se válido abordar uma crítica feita por Mintzberg (1990) em relação ao posicionamento dos clássicos, a qual intitulou de premissas básicas do pensamento clássico.

Mintzberg (1990) argumenta que a primeira premissa consiste na formulação da estratégia como um processo consciente e controlado, derivado da noção de homem econômico racional. A segunda premissa delinea que o estrategista deve possuir a responsabilidade sobre a formulação da estratégia, ideia que, segundo Mintzberg (1990), advém da noção militar utilizada inicialmente para estratégia. A terceira premissa define que a implementação é uma fase distinta da formulação, corroborando as principais características observadas no discurso dos autores apresentados neste tópico.

Finalizando a discussão específica sobre formulação da estratégia, ressalta-se que os autores defensores de tal linha de pensamento abordam o processo de estratégia basicamente em dois momentos distintos – formulação e execução –, e buscam elaborar metodologias racionais de criação e análise estratégica para garantir que a mesma se adeque à realidade da empresa. O que se pode perceber, entretanto, é que, enquanto há métodos de formulação em demasia, não há um tratamento adequado à maneira como a estratégia pode ser executada. O trabalho de Hrebiniak talvez sirva como uma nova possibilidade de campo de estudos para essa etapa do processo de estratégia, fundamental para que todo o ciclo possa ser realizado com sucesso.

No entanto, enquanto há essa lacuna entre formulação e execução, outros teóricos, principalmente processualistas, abordam outra maneira de se pensar o processo estratégico, a qual se distingue totalmente da formulação. Eles chamam-na de formação da estratégia, delineada no tópico subsequente.

### **3.2 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O processo de formação estratégica é abordado principalmente por autores como Mintzberg e Quinn. Mintzberg (2001) define a formação da estratégia como um processo implícito, calcado em descrições que proporcionam uma estrutura útil para analisar padrões de comportamento no mundo real das organizações, os quais não são adequadamente explicados

pelos modelos prescritos de formulação. Corroborando tal percepção, Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001, p. 108) consideram a formação da estratégia “como um processo de *aprendizado* interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orchestra sua aceitação por parte da organização”.

Mintzberg (2001, p. 117) aborda que, além das estratégias se originarem por um processo de formulação deliberado, podem emergir em resposta a uma questão evolutiva. Entretanto, ressalta que a “estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada” e, por outro lado, “a estratégia emergente o fomenta”, tendo em vista que as pessoas agem e reagem a ela gradativamente, contribuindo para a formação de padrões.

Dentro da abordagem de formação, surgem teorias como lógica incremental, estratégia emergente e estratégia artesã. Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001) defendem o incrementalismo lógico comentando que as estratégias eficientes tendem a surgir de maneira incremental, à medida que sistemas organizacionais conseguem impor um padrão coerente de comportamento e promover um aprendizado a partir desses padrões, e não de formulações globais de estratégias declaradas. Ratificando tal visão, os autores comentam que os próprios executivos legitimam essa premissa ao dizerem que vários eventos, quando ocorrem muitas vezes e originam soluções temporárias, podem contribuir para moldar as estratégias futuras da empresa.

Mintzberg (2001) defende a estratégia emergente partindo do pressuposto que não seja possível desenvolver a perspectiva do futuro e formulação de objetivos em um ambiente imprevisível. Estratégia emergente, dessa forma, caracteriza-se como uma série de padrões observados, os quais não tinham sido formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa forma, a estratégia da organização. Nesse sentido, por meio da estratégia emergente, a organização torna-se apta a responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos previamente estabelecidos (MINTZBERG, 1987).

Ratificando a proposta de Mintzberg (1987), Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001, p. 111) afirmam que uma estratégia emerge à medida que “executivos de sucesso unem e arranjam sequencialmente uma série de processos estratégicos ao longo dos anos”, caracterizando um processo dinâmico, sem início ou término estabelecidos.

Sobre a estratégia como artesanato, Mintzberg (1987) acredita na metáfora de que o envolvimento da artesã com seu objeto, o qual prevê mãos e mente trabalhando em conjunto, com adaptações constantes, assemelhe-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É necessário que ele fique próximo o suficiente para compreender suas necessidades

de adaptação, as quais são contínuas. Nesse contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação são indissolúveis.

A percepção de formação estratégica, conforme exposto anteriormente, ganha campo entre os teóricos processualistas, os quais acreditam que a estratégia seja descoberta durante a ação (WHITTINGTON, 2002). Além disso, dentro da discussão sobre formulação e formação, Mintzberg (1978) compôs um documento intitulado *Padrões na formação da estratégia*, o qual é de fundamental relevância à discussão que se faz neste artigo.

Mintzberg (1978) considera que a estratégia é *formada* quando uma sequência de decisões em certa área apresenta uma consistência ao longo do tempo. O autor ainda cita outros tipos de estratégia, como a pretendida – aquela que é um guia de orientação para a organização – e a realizada – considerada como um padrão percebido em uma sequência de decisões. Os conceitos apresentados não são redundantes: de maneira sintética, Mintzberg (1978) considera que as estratégias *realizadas* passam por um processo de *formação*, enquanto as *pretendidas* submetem-se a um processo de *formulação*.

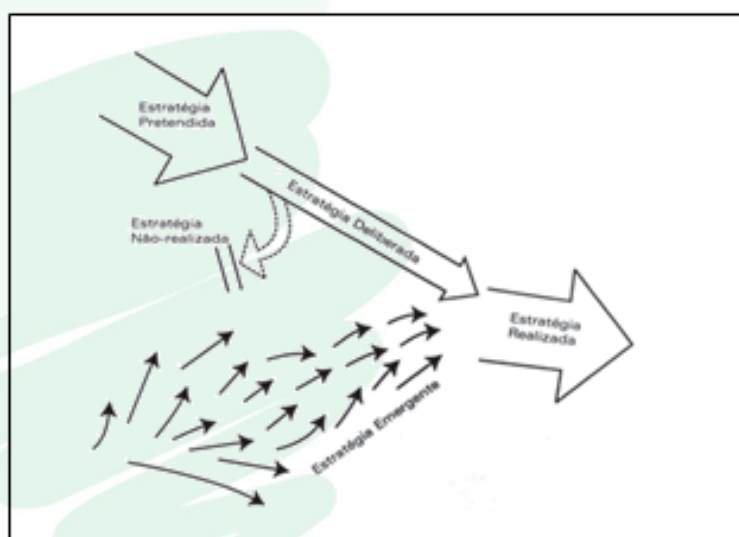
Nesse contexto, Mintzberg (1978) defende que o estrategista tem duas posturas possíveis: ele pode formular uma estratégia por meio de um processo consciencioso, antes que ele tome decisões específicas; ou ele pode formá-la gradualmente, talvez sem intenção, à medida que ele toma as decisões uma a uma. O pesquisador da formação estratégica, dessa forma, tem como foco um fenômeno tangível – o fluxo de decisões – e as estratégias tornam-se padrões observados dentro desse fluxo.

Mintzberg (1978) também comenta que a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser pensada como resultado de três forças básicas:

- a) Um ambiente que muda continuamente, mas irregularmente, com frequentes discontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança;
- b) Uma organização ou burocracia que, acima de tudo, busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que atua;
- c) Uma liderança cujo papel é mediar entre essas duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Outro ponto enfatizado pelo autor sobre a formação da estratégia refere-se às distinções entre estratégia deliberada e realizada, complementando o que já foi exposto anteriormente. Mintzberg (1978) comenta que suas definições podem ser entendidas da seguinte maneira: estratégias pretendidas que são realizadas são as *estratégias deliberadas*; estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por expectativas irreais, má análise ambiental ou mudanças durante a implementação, são *estratégias não-realizadas*. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia era pretendida ou foi esquecida, são as chamadas *estratégias emergentes*. A representação de seu modelo é exposta na Figura 01.

**Figura 1** – Estratégia deliberada.



Fonte: Mintzberg (1987, p. 14).

No que tange à dicotomia formulação/formação, Mintzberg (1978) acredita que duas premissas invalidam a ideia clássica de que os estrategistas formulam e os subordinados implementam. A primeira premissa falsa é que o estrategista seja melhor informado, ou ao menos tão bem informado quanto os responsáveis pela implementação; a segunda premissa falsa é que o ambiente seja suficientemente estável, ou ao menos previsível, para garantir que não haverá necessidade de reformulações durante a implementação.

Enfim, por meio da exposição das principais ideias relacionadas à formação estratégica, percebe-se uma tendência dos autores em manifestarem uma opinião contrária à formulação da estratégia como um processo deliberado. São linhas de pensamento distintas, cada qual com particularidades e valor teórico, específicos para a construção do conhecimento na área de

administração. A análise final do processo de estratégia, calcada nas abordagens de formulação e formação estratégica, é apresentada no tópico 5, o qual viabiliza o cumprimento do objetivo do presente estudo.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos utilizados são delineados de acordo com três variáveis: caracterização da pesquisa, métodos de coleta e métodos de análise de dados.

Quanto à *caracterização*, esta pesquisa apresentou uma abordagem predominantemente qualitativa, a qual, de acordo com Triviños (1987), busca analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro de uma empresa, descrevendo suas possíveis interações, sem ater-se em dados quantitativos. O estudo é qualitativo porque, por meio de uma análise puramente teórica sobre estratégia, puderam ser feitas inferências sobre o tema de estudo.

O estudo também pode ser classificado como descritivo (TRIVIÑOS, 1987), pois teve como proposta a descrição de uma série de informações sobre estratégia, as quais possibilitaram posterior análise e elaboração de inferências. Também se pode considerar uma pesquisa aplicada, pois os resultados obtidos podem ser usados para corroborar outras investigações sobre o processo de estratégia. Por fim, a pesquisa seguiu a abordagem dedutiva (RUIZ, 2002), em que, utilizando enunciados mais gerais sobre estratégia, pode-se chegar a uma conclusão particular que consistiu na análise do processo de estratégia, no que tange aos aspectos de formulação e formação da estratégia.

No que tange à *coleta de dados*, não houve obtenção de dados de campo. A coleta de dados refere-se à pesquisa bibliográfica realizada para que a discussão sobre formulação e formação da estratégia pudesse ser elaborada. Conforme aponta Gil (1999), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Assim, foram analisados livros e artigos relacionados aos temas de estudo e os principais conceitos encontrados integram a fundamentação teórica deste artigo.

Por fim, a *análise dos dados* foi feita pelo que se caracterizou como uma discussão conceitual. Tendo em vista os conceitos apresentados sobre formulação de estratégia e formação de estratégia, buscou-se, a partir deles, analisar o processo de estratégia e verificar o discurso dos autores da área, com o intuito de compreender as características e metodologias que permeiam cada uma dessas expressões e seus impactos no ambiente organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de estratégia é um fator relevante para o sucesso da maioria das organizações e, para que seja desempenhado de maneira eficaz, é importante que sejam conhecidas todas as variáveis e abordagens relacionadas à estratégia. O objetivo deste artigo foi analisar o processo de estratégia, à luz das terminologias de formulação e formação estratégica, as quais apresentam diferenças significativas na maneira como a estratégia é compreendida no ambiente organizacional.

Percebeu-se que a *formulação estratégica* é abordada preponderantemente por autores clássicos, os quais a definem como um processo deliberado de escolha racional das estratégias consideradas ideais para o perfil da organização. A escolha dessas estratégias é feita de acordo com métodos e ferramentas, normalmente quantitativos, de análise de mercado, de ambiente, da concorrência, entre outros, os quais, na percepção dos autores, buscam mapear ao máximo as variáveis que podem influenciar a consecução da estratégia e, ao mesmo tempo, encontrar maneiras de proteger a empresa dos elementos que podem prejudicar seu desempenho.

A formulação estratégica, além disso, é vista como uma etapa distinta da implementação. Os autores acreditam que antes é necessário planejar, para depois executar, utilizando a premissa de que o estrategista precisa desligar-se de suas tarefas rotineiras para pensar a estratégia, para depois os executores providenciarem sua implementação. Percebe-se, nessa abordagem, um caráter menos flexível, o qual desconsidera as mudanças que podem ser necessárias, fornecendo a impressão de que se pretende moldar o ambiente à estratégia da organização, e não o contrário.

No que tange à *formação da estratégia*, retratada principalmente pela visão de autores processualistas, é considerada como um processo descritivo, o qual não elabora intencionalmente as estratégias, e sim as percebe e legitima à medida em que ocorre uma série de padrões de decisão ao longo do tempo. De acordo com tais autores, a formação da estratégia é vista como um processo emergente e incremental, que prevê a incorporação de novos elementos à medida que ocorre o aprendizado conjunto da organização. Dessa forma, considera-se que a abordagem de formação tenha um caráter mais flexível e dinâmico.

Além disso, a formação estratégica percebe que um estrategista não tem conhecimento suficiente para esquadrihar o ambiente organizacional, podendo incorrer em omissões ou falsas percepções que, por vezes, poderiam até desviar a organização de seu desempenho pretendido. Nesse sentido, considera-se que a abordagem de formação da estratégia, em oposição à de formulação, busque adaptar a organização ao ambiente por meio de ajustes flexíveis e aprendizados incrementais sobre a maneira de se fazer a estratégia.

Outro ponto importante de se destacar sobre a formação de estratégia é abordado por Mintzberg (1978). Ele comenta que, mesmo estabelecendo a estratégia de maneira incremental, a partir da incorporação de novas variáveis e assimilação de novos conhecimentos, existe ainda uma série de combinações que podem constituir o processo de estratégia, inclusive, por exemplo, uma estratégia emergente tornar-se deliberada, estabelecendo um vínculo das abordagens de formulação e formação. O processo é complexo, e as interações não devem ser vistas com estranheza, desde que tragam benefícios à organização.

Whittington (2002), na tentativa de diagnosticar quais tipos de ambientes organizacionais favorecem o uso de uma abordagem em detrimento da outra, comenta que a maneira de pensar dos clássicos, de formulação da estratégia, pode ser mais facilmente sistematizada em ambientes estáveis e relativamente previsíveis. Além disso, infere-se que organizações com grande poder de barganha podem obter mais benefícios pelo modelo de formulação e implementação, pois as mesmas têm mais condições de adaptar o mercado à sua estratégia.

Por outro lado, Whittington (2002) comenta que as abordagens processuais, ou, adaptando a este estudo, de formação da estratégia, conseguem melhor eficácia em burocracias protegidas, ou agências quase privatizadas, as quais precisam transformar suas estratégias em acordos. Percebe-se, também, que empresas menores, e conseqüentemente com menos poder de barganha, tendem a adotar a formação estratégica, pois adotam uma postura de sobrevivência ambiental, adaptando-se às nuances do mercado e das outras organizações que obtêm maior poder de barganha. A manipulação de variáveis é difícil para tais organizações, fomentando o processo de formação e o contínuo aprendizado, para que se possa atingir o desempenho almejado.

Embora as duas abordagens sejam coerentes em suas teorias, percebe-se uma limitação da perspectiva de formulação estratégica devido ao fato de não prever mudanças incrementais. As organizações estão se tornando cada vez mais complexas e, nesse sentido, talvez seja interessante admitir a relação próxima entre formulação e implementação, e não essa separação em etapas como os teóricos clássicos defendem. O dinamismo das decisões pode, em muitos casos, alavancar a competitividade das organizações, impedindo que a estratégia torne-se um processo rotineiro de análise e acompanhamento de metas.

A citação de Mintzberg (1978) de que a estratégia não é um plano fixo, tampouco muda sistematicamente em tempos pré-determinados pela gerência, corrobora tal raciocínio. A dicotomia entre formulação e implementação estratégica é falsa porque ignora o aprendizado que deve constantemente acompanhar a concepção de qualquer estratégia pretendida. Nesse sentido,



partindo do pressuposto em que a sociedade está compartilhando a era do conhecimento e da informação, não se pode desconsiderar o aprendizado organizacional e, conseqüentemente, não se pode acreditar que a estratégia se apresente de maneira estanque ao longo do tempo.

Por fim, verificou-se, por meio da análise dos principais autores de estratégia, que as diferenças entre formulação e formação estratégica não se limitam apenas à terminologia utilizada. Tais abordagens apresentam diferenças significativas em todo o processo de estratégia, divergindo principalmente na maneira como ela acontece nas organizações. A percepção da distinção de tais temas é fundamental para a compreensão da estratégia nas organizações, principalmente no que tange às variáveis que podem influenciar o seu processo. A formulação é importante, mas, a partir dela, é fundamental que se incorporem as características da formação, considerando a flexibilidade e a capacidade das pessoas em sempre otimizarem seu desempenho quando apresentam uma visão compartilhada de objetivos.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- Chandler, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1990.
- Fayol, Henry. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod, 1925.
- Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Hrebiniak, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Porter, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- Porter, M. E. **Competição – On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.  
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mintzberg, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, 1987.

Mintzberg, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 11, n. 1, p. 171-195, 1990.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>

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

Mintzberg, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mintzberg; H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Pereira, M. F.; Oening, K. S. Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 45-60, 2007.

Picchiai, Djair. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade de auto gestão. *In: Revista de Ciências da Administração*. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Departamento de Ciências da Administração. v. 0. n. 1. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

Ruiz, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Triviños, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Whittington, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

---

**Recebido: 10/12/2010**

**Aprovado: 16/02/2011**