

## **A escola de configuração na estratégia empresarial: uma revisão bibliométrica da literatura**

**Configuration school in strategy management: a bibliometric literature review**

**La escuela de configuración en la estrategia empresarial: una revisión bibliométrica de la literatura**

Recebido: 23/08/2022 | Revisado: 03/09/2022 | Aceito: 05/09/2022 | Publicado: 13/09/2022

**Walter Antonio Abujder Ochoa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1185-5309>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [walterochoa@alunos.utfpr.edu.br](mailto:walterochoa@alunos.utfpr.edu.br)

**Caren Melissa Santos da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6715-3202>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [c.caren@gmail.com](mailto:c.caren@gmail.com)

**Isadora Zanella Zardo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2921-1018>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [isa\\_zardo@hotmail.com](mailto:isa_zardo@hotmail.com)

**Cezar Augusto Romano**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5479-3921>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [caromano@professores.utfpr.edu.br](mailto:caromano@professores.utfpr.edu.br)

### **Resumo**

Estratégia empresarial não tem um conceito consolidado, e sim algumas definições relevantes de diferentes autores. Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo quantitativo e qualitativo por meio de uma revisão da literatura, da relação entre a escola de configuração na estratégia empresarial. Com base no livro "Safári de Estratégia" dos autores Mintzberg, H; Ahlstrand, B.W.; & Lampel J. (1998), foi realizada uma revisão da literatura existente sobre a estratégia empresarial e a escola de configuração. O livro apresenta 10 escolas de estratégias, cada uma dentro de uma perspectiva, com limitações e contribuições. A décima escola, a de configuração, é reconhecida com a combinação das demais nove. Utilizando as palavras "Estratégia" e "Escola de configuração" (em inglês) na busca da base de dados bibliográficos Scopus, fez-se a seleção de artigos de para a análise bibliométrica, excluindo os que não tivessem relação com o tema empresarial. A análise foi feita com o programa VOSviewer e com interpretação dos dados no conceito cluster. Como resultados descritivos são 194 artigos publicados de 1978 a 2021, a maioria deles publicados nos Estados Unidos seguido de Reino Unido e Austrália. Em relação aos resultados avaliativos, um cluster com seis grupos de palavras-chaves e termos em co-ocorrência e outro cluster de co-citações que apresenta os autores mais relevantes, sendo que os autores brasileiros ou de língua portuguesa não estão entre os principais nesta linha de pesquisa.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial; Escola de configuração; Pensamento estratégico.

### **Abstract**

Strategic management does not have a consolidated concept, but some relevant definitions from different authors. This research aims to conduct a quantitative and qualitative study, through a literature review of the relationship between the configuration school in the business strategy. Based on the book "Strategy Safari" by the authors Mintzberg, H; Ahlstrand, B.W.; & Lampel J. (1998), a review of the existing literature on strategic management and configuration school was carried out. The tenth school, the configuration school, is recognized with the combination of the other nine. Using the words "Strategy" and "Configuration School" in the search on Scopus bibliographic database, was made the selection of articles for bibliometric analysis, excluding those that were not related to strategic management theme. The analysis was carried out with VOSviewer program and with interpretation of the data in the cluster concept. As descriptive results are 194 articles published from 1978 to 2021, most of them published in the United States, followed by the United Kingdom and Australia. Regarding the evaluative results, a cluster with six groups of keywords and terms in co-occurrence and another cluster of co-citations that presents the most relevant authors, with Brazilian or Portuguese-speaking authors not being among the main ones in this line of research.

**Keywords:** Strategic management; School of configuration; Strategic thinking.

## Resumen

La gestión estratégica no tiene un concepto consolidado, sino algunas definiciones relevantes de diferentes autores. Esta investigación tiene como objetivo realizar un estudio cuantitativo y cualitativo a través de una revisión de la literatura, de la relación entre la escuela de configuración en la estrategia empresarial. Basado en el libro "Strategy Safari" de los autores Mintzberg, H; Ahlstrand, B.W.; & Lampel J. (1998), se realizó una revisión de la literatura existente sobre gestión estratégica y la escuela de configuración. La décima escuela, la escuela de configuración, es reconocida con la combinación de las otras nueve. Utilizando las palabras "Estrategia" y "Escuela de Configuración" en la búsqueda en la base de datos bibliográfica Scopus, se realizó la selección de artículos para análisis bibliométrico, excluyendo aquellos que no estaban relacionados con el tema de gestión estratégica. El análisis se realizó con el programa VOSviewer y con interpretación de los datos en el concepto de cluster. Como resultados descriptivos se encuentran 194 artículos publicados desde 1978 hasta 2021, la mayoría de ellos publicados en Estados Unidos, seguidos de Reino Unido y Australia. En cuanto a los resultados evaluativos, se obtuvo un cluster con seis grupos de palabras clave y términos en co-ocurrencia y otro cluster de co-citas que presenta a los autores más relevantes, no estando los autores brasileños o de habla portuguesa entre los principales en esta línea de investigación.

**Palabras clave:** Gestión estratégica; Escuela de configuración; Pensamiento estratégico.

## 1. Introdução

Pode-se entender a criação de uma estratégia como um conjunto de atividades desenvolvidas para gerenciar uma empresa para a realização de seus fins no contexto em que está imersa. É nesse sentido que Mintzberg fornece um conjunto de agrupamentos dos diferentes comportamentos estratégicos definidos como de Escolas de Pensamento sobre a criação de estratégias, entre os quais a escola de configuração se destaca (Deslandes, 2010).

Dentro dos princípios da escola de configuração, o estado ideal de uma empresa é temporário. Nesse sentido, uma adequada adaptabilidade organizacional ocorre no contexto do entendimento de que nenhum estado é permanente, mas, pelo contrário, o ambiente interno e externo está em constante mudança, por isso a organização deve estar preparada (Muñoz, 2010)

Com base no livro "Safári de Estratégia" Mintzberg, H; et al., (1998), foi realizada uma revisão da literatura existente sobre a estratégia empresarial e a escola de configuração. O livro apresenta 10 escolas de estratégias (pensamento, design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração), cada uma dentro de uma perspectiva, com limitações e contribuições dentro de um planejamento macro. A escola de configuração em destaque, pois é reconhecida pelos autores como a que combina todas as outras.

A ferramenta bibliométrica VOSviewer foi utilizada para identificar os clusters que permitem observar dados sobre os principais autores e as palavras-chave relacionadas ao tema. Da mesma forma, foi feita uma revisão detalhada das posições de diferentes autores em relação à escola de configuração.

### 1.1 Definição de estratégia empresarial

Na ausência de uma única definição amplamente aceita para o conceito de Estratégia Empresarial, algumas das definições e perspectivas mais relevantes que surgiram nesse sentido serão apresentadas (Jarkas, 2017).

**Tabela 1.** Definição de Estratégia Empresarial.

<b>Autores</b>	<b>Definição de Estratégia Empresarial</b>
Chandler (1962)	A determinação de metas e objetivos de longo prazo em uma empresa, juntamente com a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas.
Ansoff (1965)	A dialética da empresa com seu ambiente.
Andrews (1977)	Um padrão de decisões em uma empresa que determina seus objetivos, propósitos ou metas, fornece os principais planos e políticas para alcançá-los e define o campo de negócios que a empresa persegue, o tipo de organização humana e econômica que é ou aspira ser, e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende fazer aos seus acionistas, funcionários, clientes, comunidades, etc.
Steiner e Miner (1977)	A declaração de missão da empresa, estabelece objetivos para a organização à luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para alcançar os objetivos e garantindo sua implementação adequada para que os propósitos e objetivos básicos da organização sejam alcançados.
Hofer e Schendel (1978)	Padrão fundamental de alocação de recursos atuais e futuros e interações com o ambiente que indicam como a organização alcançará seus objetivos.
Mintzberg (1978)	Força mediadora do ambiente organizacional: padrões que consistem em fluxos de decisões organizacionais para lidar com o meio ambiente.
Porter (1980)	Relaciona uma empresa ao seu ambiente e inclui uma ação ofensiva ou defensiva para criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas no setor industrial em que está presente e, assim, obter um retorno superior ao investimento da empresa.

Fonte: Autores (2022).

## 1.2 Escolas de pensamento, Escola do Design

Mintzberg, H; et al., (1998), classificam as diferentes formas de formulação de uma estratégia em “escolas de pensamento”. Essas escolas são: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e a de configuração ou transformação, que é um híbrido de todos os anteriores, organizado em etapas e ciclos de vida organizacional.

A contribuição característica de cada escola é, muitas vezes, resultado de uma escolha clara quanto à abordagem e suposições sobre o conteúdo, processo e contexto de formação de estratégia (Mintzberg et al., 1998).

Selznick (1957) introduziu a escola de gestão estratégica chamada design. Esta escola reflete em cada situação e, em seguida, cria estratégias únicas e criativas. Esta escola, inspirada na arquitetura, é recomendada para organizações com algum tipo de formalização prévia e determinada mecânica interna estabelecida, ou para estágios decisivos de refundação no caso de empresas informais (Mintzberg et al., 1998).

A Escola do Design representa uma abordagem estratégica baseada no processo, esta escola considera a formação da estratégia como um processo contínuo e controlável. Ele acredita que a estratégia deve ser única e deve ter características especiais para cada organização e, do zero, deve ser escolhida de uma forma que seja aplicável. Nesta escola, pensar por ação é separado do planejamento estratégico e feito no mais alto nível. Esta escola propõe estratégia como perspectiva e confirma seu design inovador. A escola do design foca nos principais valores e crenças, enfatiza a simplicidade e a facilidade de uso da estratégia, mas os principais conceitos mudaram com a mudança dos gestores. Na escola de design, os gestores executivos são designers e arquitetos de estratégia e focam na responsabilidade social e nos critérios considerados pelos gestores. Eles desenvolvem uma estratégia diante de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), mas devido à incerteza nos fatores das estratégias SWOT enfrentam incerteza e ambiguidade. Esta escola desenvolve estratégias limitadas e de baixa diversidade que focam em suas vantagens competitivas (Gómez Calle & España, 2020).

### **1.3 Escolas de pensamento, Escola de Planejamento**

Ansoff (1965), introduziu a escola de gestão de planejamento estratégico. Essa estratégia primeiro prevê e depois vê os resultados. Essa estratégia é recomendada para uma organização centralizada, bem formalizada e ordenada em divisões, uma vez que o estrategista controlará a variabilidade de certos fatores-chave em uma lista que ele irá preparar preliminarmente (Mintzberg et al., 1998).

As estratégias devem vir de um processo controlado e consciente de planejamento formal, separado em etapas claras, cada uma delineada por meio de listagens e apoiada por técnicas. Em princípio, a responsabilidade por esse processo global recai sobre o gerente sênior; no que diz respeito à sua implementação prática, os responsáveis são responsáveis pelo planejamento. A partir desse processo, as estratégias aparecem completamente concluídas, prontas para serem explicitadas para que possam ser aplicadas com atenção cuidadosa aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de diversos tipos (Gómez Calle & España, 2020).

### **1.4 Escolas de pensamento, Escola de Posicionamento**

A Escola de Posicionamento não se afastou muito das Escolas do Design e de Planejamento. Uma das principais diferenças desta escola em relação às duas anteriores, em que não foi estabelecido limite sobre o número de estratégias possíveis em qualquer situação, foi a ideia de que apenas algumas estratégias-chave (posições) são desejáveis em um determinado setor: aquelas que podem ser defendidas contra concorrentes existentes e futuros, o que significa que as empresas que ocupam esses cargos gozam de benefícios maiores do que outras, e que, por sua vez, proporciona um pool de recursos para expandir, permitindo expandir e consolidar essas posições. Assim, esta escola definiu um número limitado de estratégias básicas ou categorias de estratégias chamadas de "estratégias genéricas" (Macias, 2015).

A escola de gestão de posicionamento estratégico foi introduzida em meados da década de 1970 por Schendel e Hofer (1979), com base em disciplinas como história militar, organização industrial e economia. Avalia os elementos disponíveis para competir e levar a organização ao seu melhor desempenho (Mintzberg et al., 1998).

### **1.5 Escolas de pensamento, Escola Empreendedora**

A escola empreendedora foi apresentada por Schumpeter. Essa estratégia centraliza o poder em um líder carismático, positivo e ao mesmo tempo ousado para decidir intuitivamente as ações necessárias para liderar ou melhorar a empresa (Soetanto et al., 2022).

Essa escola de estratégia também conhecida como empreendedora é adequada para um cenário simples e focada no empreendedor, que precisa de um caráter dinâmico e adaptado ao líder da organização: o estágio de criação de uma empresa, pequenas empresas, ou para transformar completamente uma empresa de estrutura muito pesada. Promove a imagem da estratégia como perspectiva, o principal gestor é o arquiteto da estratégia, é ele quem tem a visão (Gómez Calle & España, 2020).

### **1.6 Escolas de pensamento, Escola Cognitiva**

Simon (1947), introduziu a escola cognitiva. Esta escola tem sido bem-sucedida entre seguidores de sistemas de informação, filósofos e profissionais ligados à psicanálise. Entenda o processo estratégico na esfera do conhecimento humano, especialmente utilizando a psicologia cognitiva (Mintzberg et al., 1998).

Um ramo considera que é um processo e estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. A recreação e o outro ramo consideram tudo isso subjetivo: estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Criação. A formação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. Estratégias

emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e frameworks – que compõem a forma como as pessoas lidam com os estímulos do meio ambiente (Deslandes, 2010).

### **1.7 Escolas de pensamento, Escola de Aprendizado**

A escola de gestão estratégica de aprendizagem inaugurada por Lindblom (1959), é inspirada em psicologia, educação e matemática. Propõe aprender novas ferramentas para dar sentido ao trabalho da empresa. Esta escola é adequada em cenários complexos e imprevisíveis, organizações muito específicas, novos negócios ou grandes corporações descentralizadas, especialmente em fases de transição ou eventualidades traumáticas sem precedentes (Mintzberg et al., 1998).

Esta escola propõe que se aprenda com o tempo. A capacidade de aprendizagem da organização para desenvolver sua competência central é "uma condução que não aborda mais a gestão da mudança, mas a gestão através da mudança" (Mintzberg et al., 1998). Sugere ainda, que a imagem tradicional da formulação de estratégia tem sido uma fantasia que pode ter implicado algum apelo para os gestores, mas que não corresponde ao que realmente acontece nas organizações (Gómez Calle & España, 2020).

### **1.8 Escolas de pensamento, Escola de Poder**

Allison (1971), revelou a escola de gestão estratégica de poder, de acordo com princípios da ciência política e da negociação. Dentro dos grupos, um líder deve se apropriar do que é mais valioso. A formação de estratégias é um processo aberto de influência, sublinhando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a interesses particulares, sendo um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões em conflitos como micro e macro poder (Mintzberg et al., 1998).

### **1.9 Escolas de pensamento, Escola Cultural**

A escola de gestão cultural estratégica foi apresentada por Rhenman e Normann, que no final dos anos 60, na Suécia, iniciaram seus estudos baseados em elementos de antropologia para interessar pessoas com sensibilidade social e espiritual. Tente preservar e perpetuar conquistas organizacionais. Esta gestão resgata os valores, convicções e mitos que se unem e dão sentido a uma situação organizacional (Mintzberg et al., 1998).

A criação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas convicções e interpretações compartilhadas por membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas convicções através de um processo de assimilação cultural ou socialização, em sua maioria tácito e não verbal, embora às vezes reforçado por doutrinação mais formal (Hannan & Freeman, 1977).

### **1.10 Escolas de pensamento, Escola Ambiental**

Ao contrário das outras escolas, que consideram o meio ambiente mais um elemento que influencia a criação da estratégia, a Escola Ambiental a considera como o principal ator nesse processo, subordinando tanto a liderança quanto a organização ao contexto externo. Os defensores dessa abordagem tendem a ver a organização como uma entidade passiva, reagindo apenas ao meio ambiente. As ideias desta escola incentivam as pessoas que trabalham na gestão estratégica a questionar o verdadeiro poder de decisão disponível, em relação às forças e demandas do contexto externo. Além disso, essa escola tem ajudado a descrever as diferentes dimensões dos ambientes enfrentados pelos estrategistas, e a sugerir seus possíveis efeitos na criação da estratégia (Selznick, 1984).

Por sua vez, a escola de gestão ambiental estratégica lançada pela Hannan e Freeman (1977), aponta que as relações humanas dependem do ambiente em que as organizações operam e da adaptabilidade de seus componentes. Para pertencer a

uma organização é necessário adaptar-se a ela e não a enfrentar, essas empresas são as que já se formaram em que o espírito delas é quase imutável e, portanto, são os funcionários que devem mudar (Mintzberg et al., 1998). A escola de gestão cultural estratégica foi apresentada por Rhenman e Normann, que no final dos anos 60, na Suécia, iniciaram seus estudos baseados em elementos de antropologia para interessar pessoas com sensibilidade social e espiritual. Tente preservar e perpetuar conquistas organizacionais. Esta gestão resgata os valores, convicções e mitos que se unem e dão sentido a uma situação organizacional (Mintzberg et al., 1998).

### 1.11 Escolas de pensamento, Escola de Configuração

Esta escola difere das demais em um aspecto fundamental: oferece a possibilidade de reconciliação, uma forma de integrar as mensagens das outras escolas. Há dois conceitos essenciais nesta escola. O primeiro refere-se aos diferentes estados que uma organização pode adotar e ao contexto que a cerca, chamando-as de "configurações". A segunda é considerar o processo de criação de uma estratégia como uma "transformação". Na realidade, são dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de existência, então a criação de estratégia torna-se o processo de transição de um estado para outro. Ou seja, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e outro para a mudança (Mintzberg et al., 1998).

Chandler (1962), apresentou a escola de gestão estratégica chamada configuração, que se propõe a agrupar as forças para revolucionar estruturas. Esta escola, inspirada na História, é recomendada para organizações em constante mudança, empresas que requerem revitalização ou transformação. Na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características, isso leva a um tipo de estratégias em períodos de estabilidade são interrompidas por algum processo de transformação, um salto para outra configuração. Essas alterações de estado podem ser configuradas ao longo do tempo em sequências regulares para as quais a chave é manter a estabilidade (Chandler, 1962).

## 2. Metodologia

A metodologia da pesquisa utilizada para este estudo consiste em revisão qualitativa com abordagem quantitativa da literatura (Gil, 2002). Que permite extrair as diferentes conclusões de diversas fontes bibliográficas revisadas e publicadas por pares, a fim de compilar todas as considerações relativas à escola de configuração na estratégia empresarial. Para efeitos deste trabalho, o banco de dados bibliográfico selecionado é o Scopus, que é reconhecido como o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares.

A bibliometria consiste na aplicação de técnicas de análise para descrever aspectos da literatura, utilizando métodos que quantificação da literatura acadêmica disponível, e busca uma avaliação objetiva e qualitativa (Spinak, 1996). Estes métodos vêm sendo utilizados identificar as principais correlações entre autores sobre o tema em estúdio.

Para a realização deste estudo, foram selecionados artigos mais citados de periódicos e conferências para análise, a fim de fornecer informações mais completas e de qualidade sobre a escola de configuração e estratégia empresarial (Fontolan & Neto, 2021). A pesquisa bibliográfica foi realizada utilizando duas palavras-chave: "Estratégia" e "Escola de Configuração". Para delimitar a área de abrangência, foram excluídos temas que não tinham relação com o assunto estudado, como psicologia, agricultura, artes e medicina. A string da pesquisa completa com todas as palavras-chave e restrições é a seguinte:

*TITLE-ABS-KEY (((("STRATEGY" OR "ORGANIZATION" OR "STRATEGIC ORGANIZATION OR "ORGANIZATION STRUCTURE" OR "ORGANIZATIONAL STRATEGY) AND ("CONFIGURATION SCHOOL" OR "CONFIGURATIONAL APPROACH" OR "CONFIGURATIONAL PERSPECTIVE" OR "CONFIGURATION THEORY"))))*

*AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "FSQCA") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "ARTICLE") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "FIT") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "GOVERNANCE APPROACH") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "SPACE SINTAX") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "HEALTH CARE") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "UNITED STATES") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "AGRIBUSINESS") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "ARCHETYPES") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "EUROPE") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "FAMILY BUSINESS") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "CANADA") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "CAUSAL CONDITIONS") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "CELLULAR TELEPHONE SYSTEMS) OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD, "CIVIL DEFENSE") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORDS, "EMERGING MARKETS") AND (EXCLUDE (SUBJAREA, "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "EARTH") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "CENG") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "AGI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "PHYS")*

*(Date: 15/05/2022)*

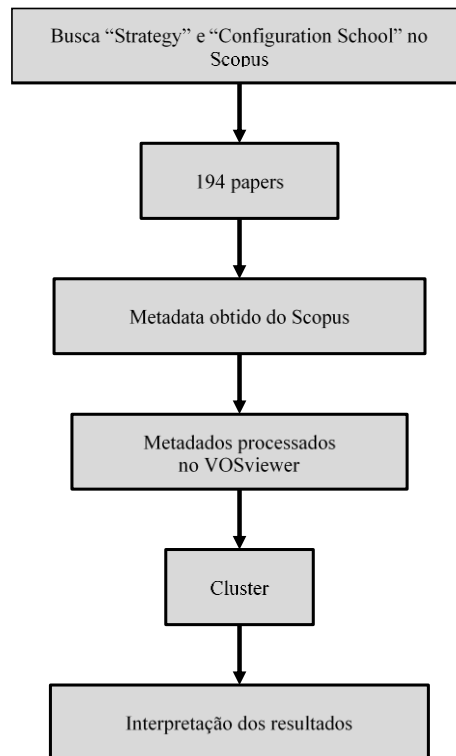
A busca encontrou 194 artigos de 1978 a 2021 sobre a escola de configuração e estratégia empresarial. Para o propósito desta pesquisa, os metadados do artigo foram extraídos do Scopus para revisões sistemáticas e meta-análises. O programa selecionado para a análise é o VOSviewer.

A escolha deste programa é essencial para uma análise bibliométrica e é amplamente utilizada para esse fim. Revisões sistemáticas são usadas para fornecer uma visão abrangente do relacionamento entre a escola de configuração e a estratégia empresarial até o momento, e a meta-análise pode ser usada para encontrar relações entre referências, autores e palavras-chave para fornecer uma visão detalhada da escola de configuração na estratégia empresarial.

A interpretação dos resultados obtidos do VOSviewer é baseada no conceito de cluster, que cruza os metadados obtidos do Scopus. Os itens são categorizados em diferentes grupos, incluindo teoria da configuração, abordagem de configuração, etc.

Consequentemente, com os clusters obtidos do VOSviewer foram identificados os artigos mais citados que compõem o cluster. Uma avaliação detalhada de cada artigo foi realizada para determinar a relação da escola de configuração e estratégia empresarial. Todo o processo de revisão sistemática e meta-análise estão ilustrados na Figura 1.

**Figura 1.** Processo de pesquisa.



Fonte: Autores (2022).

### 3. Resultados e Discussão

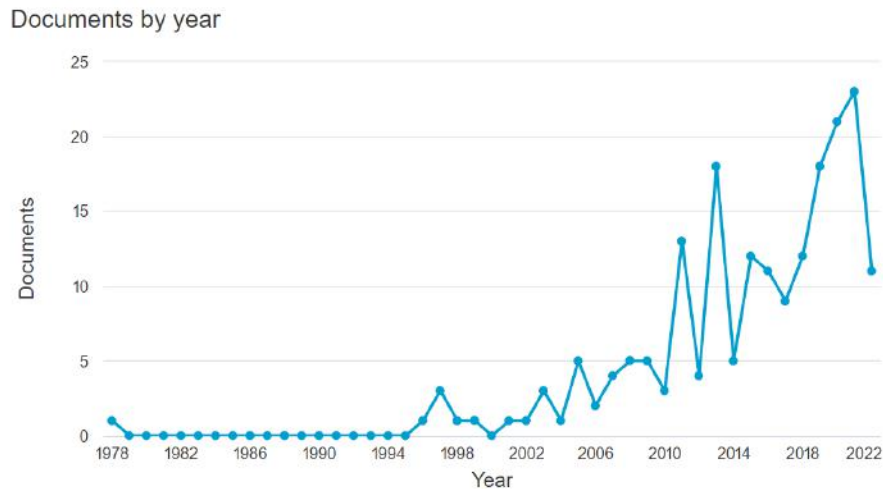
Os resultados deste trabalho são apresentados em duas categorias. Os resultados descritivos são a primeira categoria de resultados da pesquisa. Na primeira categoria, os resultados descritivos mostram os valores do número de artigos publicados por ano e país/região. Nesta ordem, o banco de dados Scopus foi utilizado para extrair os dados e apresentar os resultados descritivos. A segunda categoria são os resultados avaliativos, onde foram analisados 194 artigos utilizando o software VOSviewer.

#### 3.1 Resultados Descritivos

Os resultados são dados em termos de anos, autores, instituições, periódicos e países. O gráfico da Figura 2 mostra o número total de artigos por ano.



**Figura 2.** Número de artigos por ano.

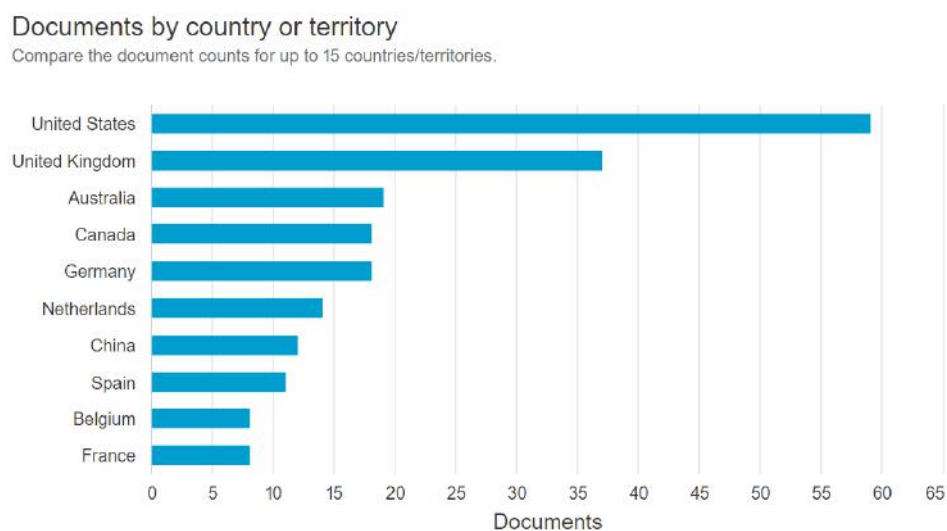


Fonte: Scopus (2022).

Nenhum filtro por ano foi utilizado no banco de dados do Scopus, e um total de 194 artigos foram encontrados. A Figura 2 mostra que o primeiro artigo relacionado à Estratégia Empresarial e à Escola de Configuração foi publicado em 1978. Da mesma forma, observa-se que três artigos foram publicados em 1997. Além disso, mostra um aumento no número de artigos no período entre 2002 e 2021. Dessa forma, mais artigos foram publicados em 2013, 2015, 2018, 2019 e 2021 com um máximo de 23 artigos publicados em 2021.

O gráfico da Figura 3 mostra os 10 países/regiões mais produtivos em termos de publicação de artigos relacionados com a Estratégia Empresarial e a Escola de Configuração. Os Estados Unidos aparecem como o primeiro país a publicar artigos com 59 investigações. Além disso, o Reino Unido publicou 37 artigos, e a Austrália ocupa o terceiro lugar com 19 artigos.

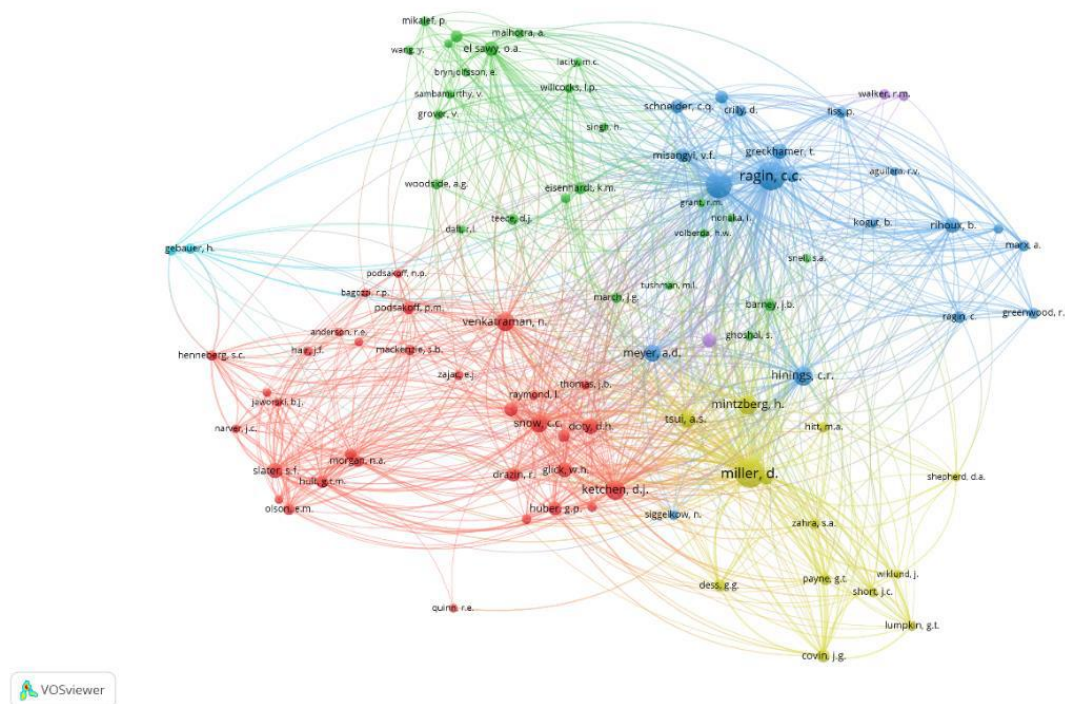
**Figura 3.** Número de artigos por país/região.



Fonte: Scopus (2022).



**Figura 5.** Visualização de co-citação autores de 194 artigos publicados de 1978 a 2021.



Fonte: VOSviewer (2022).

Os resultados do mapa de cluster na Figura 5 mostram os autores mais relevantes relacionados com a estratégia empresarial e a escola de configuração. Com base na relação do mapa de cluster, entre os autores mais relevantes estão Miller, Mintzberg, Snow e Soetano. A análise deste cluster permite identificar, segundo os autores, os artigos publicados mais relevantes.

### 3.3 Análise da Teoria em Relação à Estratégia Empresarial e à Escola de Configuração

Nesta seção, os resultados avaliativos relativos a palavras-chave de co-ocorrência e termos de co-ocorrência são obtidos do VOSviewer. A Figura 4 mostra o mapa de visualização de palavras-chave de co-ocorrência para a Estratégia Empresarial e a Escola de Configuração.

A relação entre a configuração de uma empresa e sua estratégia pode ser explicada como um propósito articulado e um mecanismo estabelecido para alcançá-la. As melhores abordagens de configuração existentes já vinculam a estratégia à organização. No entanto, essas teorias surgiram principalmente para explicar a evolução das formas organizacionais existentes. Ao integrar a construção total da estratégia, estrutura, capacidades e filosofia de gestão, podemos começar a imaginar e, em seguida, projetar formas organizacionais que possam alcançar tais fins (Snow et al., 2005).

Miles et al. (1978) em seu artigo representa uma tentativa inicial de retratar os principais elementos da adaptação organizacional, descrever os padrões de comportamento usados pelas organizações para se adaptar em seus ambientes e fornece uma linguagem para discutir o comportamento organizacional no nível total do sistema. Dessa forma, estabelece um modelo do processo adaptativo e define que a efetiva adaptação organizacional depende da capacidade dos gestores não só de visualizar e implementar novas formas de organização, mas também de direcionar e controlar as pessoas dentro delas. Nesse sentido, esta pesquisa estabelece os princípios e diretrizes da escola de configuração, que mais tarde seriam apresentados por Mintzberg et al. (1998).

Cadez e Guilding (2011) realizaram estudo que implementa uma abordagem de configuração holística para examinar a relação entre estratégia, gestão estratégica e desempenho influenciada pela escola de configuração, a partir de uma amostra de 109 empresas de manufatura.

A implicação mais importante que emerge deste estudo está evidenciada em suas conclusões em relação à análise realizada, na qual estabelecem que a criação da estratégia como processo de transformação de uma estrutura de tomada de decisão que incorpora grande parte das informações e práticas sobre mudanças estratégicas, sem distorcer a realidade e na busca da integração após agrupar os diversos elementos do planejamento estratégico (criação, conteúdo, estrutura e contextos) beneficia a empresa e permite que se posicione dentro do mercado (Cadez & Guilding, 2012).

Segundo Miller e Breton Miller (2006) que fazem referências a outros autores relacionados à escola de configuração. Os acadêmicos da escola de configuração acreditam que as empresas estão bem apenas quando estão bem configuradas, quando seus elementos de estratégia e organização se complementam de maneiras particulares. Eles argumentam que as empresas devem combinar as prioridades e práticas da organização com sua estratégia escolhida. Essas prioridades e práticas estão nos domínios de liderança e governança, alocação de recursos e construção de competências, cultura e estrutura organizacional e relacionamentos que ultrapassam limites com as partes interessadas.

Miller e Breton Miller (2006) afirmam que as evidências para os princípios da escola de configuração até agora não têm fundamento, nenhuma hipótese, nenhuma operacionalização de construções, nem dados ou análises sistemáticas. A teoria da configuração, como atualmente explicada e testada, limita-se principalmente à relação estratégia-estrutura. Nesse sentido, eles sistematicamente formulam e avaliam esses princípios da escola de configuração no contexto de grandes empresas controladas pela família ocidental (FCBs).

Em relação às conclusões do estudo, os autores enfatizam que a perspectiva de configuração sustenta que não se trata apenas de relacionar estratégia e contexto, mas de definir o contexto de forma mais ampla. Deve incluir não apenas organização, mas também governança, liderança e expansão dos limites das atividades. Além disso, esses aspectos do contexto devem ser priorizados e orquestrados para se adaptar a uma estratégia escolhida (Miller & Breton Miller, 2006).

Os resultados mostram que a perspectiva de configuração se estende ainda mais ao escopo do alinhamento e dá uma ideia do equilíbrio de prioridades que compõem estratégias ostensivas. As empresas dependem de uma combinação de prioridades de cima e de baixo, e práticas adaptadas à natureza da estratégia, o que nos permite observar que a escola de configuração estudada em termos de suas diretrizes aplicadas às empresas, pode levá-las ao sucesso, desde que os princípios sejam estabelecidos de acordo com o contexto da organização (Miller & Breton Miller, 2006).

Soetano et al. (2022) Com base em uma amostra de 107 fabricantes na Malásia, ele examinou fatores internos, como ter um alto número de funcionários e um processo de tomada de decisão descentralizado, para identificar suas contribuições na absorção de informações externas e conhecimentos relacionados à gestão, como base da perspectiva da escola de configuração, este estudo examina as relações entre absorventes, capacidade, fatores internos e externos nas empresas.

Este estudo testa os princípios da escola de configuração. Embora o principal resultado deste estudo revele que a combinação de fatores esteve presente, existem várias coisas interessantes relacionadas ao papel de fatores particulares. O estudo argumenta que a gestão pode ser explicada por meio de uma combinação de fatores. Os fatores são: a capacidade de absorção, a descentralização, o tamanho da empresa e a configuração desses elementos tem sido visto neste estudo que têm influência positiva diretamente na gestão da empresa, por isso a configuração da estratégia em consonância com o contexto é extremamente importante.

Covin e Slevin (1988) apresentam um estudo que relaciona os resultados de uma investigação na qual se estabelece a relação entre estilo empreendedor, estrutura organizacional e desempenho organizacional. O estudo foi desenhado para determinar se a estrutura da organização modera a relação entre estilo empreendedor e desempenho e identificar que tipo de

estrutura de efeito moderador ela tem nessa relação. Dessa forma, a configuração de uma empresa e a forma como seu desempenho é afetado são testados.

Dentro da base teórica, Covin e Slevin (1998) descrevem explicitamente e referindo a outros autores a relação entre estrutura organizacional e estilo empresarial, em vez da relação entre estrutura e algum componente do estilo empresarial, como a inovação. Miller (1983) argumentou que as estruturas organizacionais permitem que as organizações se envolvam em esforços empreendedores porque tais estruturas "conscientizam os tomadores de decisão sobre a necessidade de mudança e fornecem a expertise, recursos e estrutura colaborativa necessárias para fazê-lo". Schollhammer (1982) argumentou que estruturas organizacionais com altos graus de formalização, como estruturas mecanicistas, impedem o empreendedorismo corporativo porque "extensas descrições de responsabilidades funcionais para cargos gerenciais desencorajam iniciativas pessoais e desvios criativos de normas aprovadas". Da mesma forma, alguns argumentam que atributos estruturais burocráticos sufocam o empreendedorismo corporativo. Aqueles que argumentaram que a estrutura organizacional afeta o comportamento dos negócios incluem Burgelman e Sayles (1986), Drucker (1985) e Pinchot (1985).

Este estudo tem dado forte apoio ao argumento de que o alinhamento entre a orientação empreendedora da alta gestão e a estrutura da organização está associado ao desempenho da empresa. Os dados sugerem claramente que a utilidade de um estilo de gestão empresarial depende da estrutura de uma organização, os resultados sustentam o argumento de que a orientação empresarial da alta administração modera a relação entre a estrutura da organização e o desempenho da empresa, que está em relação às principais diretrizes da escola de configuração (Covin & Slevin, 1988).

#### **4. Considerações Finais**

A chamada Escola de Configuração apresenta uma proposta diferente de todas as demais, mas ao mesmo tempo é considerada como a que possibilita integrar as mensagens de todas elas. Ela apresenta a organização e o meio que a cerca como "estados de configuração" e a geração da estratégia, como um "processo de transformação". Este processo é, na verdade, a transposição de um estado para outro. O que esta escola faz é descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, somente interrompidos por saltos para novos estados.

Segundo Mintzberg, et al., (2000), a escola da configuração está entre as que mais crescem em termos de atenção e volume de pesquisa, no campo da administração estratégica. Esta escola surgiu e evoluiu em estágios distintos do desenvolvimento da administração estratégica, com algumas premissas já declinando após assumir seu protagonismo, outras assumindo evidência atualmente e também existindo aquelas que não tiveram grande destaque, mas que possuem sua relevância mesmo assim.

A Escola de Configuração trata da relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, onde as características de um ambiente, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias. Com o crescimento da exigência de posturas empresariais socialmente responsáveis, algumas organizações tradicionalmente pouco preocupadas com o assunto poderiam perder mercado e com isso serem forçadas a mudar radicalmente sua maneira de pensar e agir, causando uma reestruturação profunda e abrangente em suas características, pois a organização deve ser socialmente responsável como um todo, não apenas uma parte dela. E é nessa reestruturação que podem surgir diversas estratégias para a responsabilidade social ou que esta passe a ser considerada na formulação de estratégias.

A partir das análises realizadas neste artigo, podemos verificar que a escola de configuração tem legítima importância sobre as demais pois se trata de uma integração das outras escolas, dando a possibilidade de uma estratégia transformadora. E, dentro desta transformação, a própria escola foi transformando-se na linha do tempo, desde 1978 até os dias de hoje, adaptando-se às realidades e demandas da época. Desta forma, uma escola que permanece atual, devido à sua capacidade de

alterar sua configuração.

Dentro da análise descritiva de dados, pode-se verificar que os principais pesquisadores e que as principais publicações acadêmicas se deram em países de língua inglesa, países em que o conceito de estratégia empresarial já estava em voga desde a Revolução Industrial, o estouro de ideias de Peter Drucker.

Alguns pesquisadores apresentaram um modelo da evolução do planejamento estratégico onde, na década de 50 era utilizado o planejamento financeiro, na década de 60, o planejamento a longo prazo, na década de 70, o planejamento estratégico, na década de 80, a administração estratégica e finalmente, na década de 90, a administração estratégica/competitiva.

Nos anos 2000 em diante, são consideradas na administração estratégica competitiva a visão estratégica, o alinhamento com a missão da empresa, a adaptação à tendência de globalização, o domínio da tecnologia da informação e a compreensão das mudanças como uma oportunidade.

Complementa-se que há várias formas de encarar o futuro nas organizações. Estas formas sofrem influências da percepção que os dirigentes das empresas possuem do mundo e que podem refletir pensamentos otimistas e pessimistas. Alguns dirigentes são inflexíveis, outros maleáveis demais em relação ao futuro da organização. Para esta escola, o ideal seria uma atitude estratégica, onde o gestor conseguisse vislumbrar um futuro possível e criasse meios para alcançá-los.

Com relação aos resultados avaliativos, nota-se que a evolução de temas e demandas da estratégia empresarial durante as décadas é claramente observada nos clusters de 1 a 6 apresentados na Figura 4. O que anteriormente focava-se na teoria, cultura organizacional planejamento, etc., evoluiu para a abordagem, depois para a gestão e ainda, com os avanços da tecnologia vieram os temas agregados de tecnologia de sistemas de informações e por fim, sustentabilidade, comércio e gestão ambiental, assuntos atuais e altamente discutidos em diversas áreas de empresas e na academia.

Com relação aos autores, pode-se verificar que realmente a escola de configuração tem a característica de poder adaptar-se de diversas formas a fim de que supra a demanda dos tempos atuais e está base, vinda de 1978 por Miles et al. Estas diretrizes foram adaptadas por Mintzberg, H; et al., (1998), sendo estes uns dos mais citados durante os anos, pois oferecem um compilado de cada escola que integra a escola de configuração. O livro, *Safári de Estratégia*, nos leva a uma caminhada dentre as 10 principais Escolas do Pensamento Estratégico, mostrando de forma sintetizada, a essência de cada uma delas, bem como suas principais vantagens e desvantagens.

Os autores, através de uma linguagem clara e acessível, mesclam a teoria com exemplos práticos para que a contribuição de cada Escola na formulação da estratégia seja visualizada e absorvida com maior facilidade.

Os estudos mencionados de outros autores citam que a grande contribuição desta escola, para o entendimento das mudanças como fator estratégico, é a ideia de que, para uma organização realizar uma mudança mais conceitual, ela precisa modificar também, sua base. Verifica-se também que os estudos desta escola no Brasil e autores brasileiros ou de língua portuguesa não estão entre os principais nesta linha de pesquisa.

Outro fator que merece maior atenção é o entendimento de como as mudanças que vêm ocorrendo na chamada Era da Informação afetam as estratégias das organizações e, desta forma, identificar como estas estão se preparando para o próximo salto quântico.

Sob este aspecto, o presente estudo recomenda que sejam elaborados trabalhos mais aprofundados acerca do inter-relacionamento entre a escola de Configuração e a história do planejamento Estratégico tanto no Brasil e não somente, e que sejam analisados outros pontos além daqueles aqui abordados. As estruturas de poder em uma organização, tecnológica ou política, por exemplo, podem servir como prisma para a observação das características das abordagens desta escola.

Sugere-se para trabalhos futuros uma pesquisa e a análise bibliométrica de cada escola apresentada no referencial teórico e aprofundar os conhecimentos.

## Referências

- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: A configurational analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 112(3), 484–501. <https://doi.org/10.1108/02635571211210086/FULL/HTML>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1988.TB00033.X>
- Deslandes, G. (2010). Managerial and Philosophical Intuition in the Thinking of Bergson and Mintzberg. *Philosophy of Management*, 9(1), 85–101. <https://doi.org/10.5840/POM20109119>
- Fontolan, B. L., & Neto, A. I. (2021). Sustentabilidade na habitação de interesse social: análise bibliométrica. *Research, Society and Development*, 10(13). <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i13.21338>
- Gil, C. A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). Atlas.
- Gómez Calle, M. A., & España, G. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83–89. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300083](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300083)
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Jarkas, A. M. (2017). Contractors' Perspective of Construction Project Complexity: Definitions, Principles, and Relevant Contributors. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 143(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000337](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000337)
- Macias, C. J. G. (2015). Organizational Fit From A Contingency Theory And Configuration School View La Adaptabilidad Organizacional Desde El Enfoque De La Teoria De Contingencia Y. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69–81. <https://ideas.repec.org/a/ibf/rgnego/v3y2015i4p69-81.html>
- Miller, D., & Breton Miller, I. (2006). Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*, 4(4), 379–407. <https://doi.org/10.1177/1476127006069575>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *A guided tour through the wilds of strategic management* (MCB UP Limited). Emerald Group Publishing Limited.
- Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Guillermo de Ockham*, 8(2). <http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/562>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration*. University of California Press.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3(4), 431–439. <https://doi.org/10.1177/1476127005057965>
- Soetanto, D., Huang, S., Mahmud, M., & Jack, S. (2022). A configuration perspective of absorptive capacity in environmental management practice. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2034781>