

# O que é estratégia? Um estudo em notícias sobre negócios e em textos institucionais de grandes empresas brasileiras

*What is strategy? A study in business news and institutional texts from large Brazilian companies*

Victor Laus-Gomes<sup>1</sup>  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8497-4392>

Recebido em: 20/03/2021. Aprovado em: 020/04/2022.

## Resumo

Neste artigo, discutimos a relação entre a comunicação e a estratégia organizacional, enfatizando a produção de sentidos sobre a estratégia em notícias e reportagens publicadas na revista Exame e em textos institucionais de grandes empresas brasileiras. Aplicamos a técnica de análise semântica com o intuito de explorar a condensação de sentidos em formas semânticas. Os resultados indicam sentidos sobre a estratégia organizacional que são produzidos na relação entre os sistemas organizacionais e o sistema dos meios de comunicação, constituindo uma semântica própria para a comunicação da estratégia.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; estratégia organizacional; análise semântica.

## Abstract

In this article, we discuss the relationship between communication and organizational strategy, emphasizing the meaning of strategy in news and reports published in Exame magazine and in institutional texts from large Brazilian companies. From the social systems theory's perspective, we apply semantic analysis to explore the condensation of meanings into semantic forms. The results indicate that meanings about organizational strategy produced in the relationship between organizational systems and the media system, constituting a proper semantics for strategy communication.

**Keywords:** organizational communication; organizational strategy; semantic analysis.

## 1 Introdução

A pesquisa intitulada “A comunicação organizacional e os discursos sobre a estratégia: um estudo em textos institucionais de grandes empresas brasileiras e em notícias sobre negócios”<sup>2</sup> foi realizada entre junho de 2017 e novembro de 2020, com o objetivo de investigar os discursos sobre a estratégia de grandes empresas privadas brasileiras e sua relação com a produção de sentidos sobre a estratégia organizacional em

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Inovação em Comunicação e Economia Criativa da Universidade Católica de Brasília, Brasil. E-mail: [victorlaus@gmail.com](mailto:victorlaus@gmail.com)

<sup>2</sup> Pesquisa desenvolvida no âmbito do Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia, Grupo de Pesquisa certificado pelo CNPq/UCB, com o apoio do CNPq (Chamada Universal MCTI/CNPq N° 01/2016).

notícias e reportagens publicadas em uma das maiores revistas de negócios do país. O corpus da pesquisa foi formado por 18 notícias publicadas na revista Exame, entre os anos de 2016 e 2018, relatórios anuais e textos institucionais de websites de dez empresas com capital aberto na bolsa de valores brasileira. Em uma perspectiva sistêmica, o enfoque não recaiu sobre as influências da mídia, mas sobre como ela se insere na complexidade das relações sistêmicas e como ela pode revelar e construir os diferentes sentidos produzidos em torno da estratégia e das práticas estratégicas no universo organizacional.

O estudo tem como antecedentes a proposta de Gomes (2014) e trabalhos de autores que discutem a relação entre comunicação e estratégia nas organizações (BUENO, 2009; BULGACOV; MARCHIORI, 2010; 2011; KUNSCH, 2009; LIMA, 2014; 2015; PÉREZ, 2008; 2012; PÉREZ; MASSONI, 2009; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). Acreditamos que a pesquisa pode contribuir para a consolidação e para a ampliação das abordagens comunicacionais em torno da temática da estratégia organizacional, revelando novas possibilidades de aproximação entre a administração estratégica das organizações e as práticas de comunicação organizacional e de relações públicas, sobretudo no que diz respeito à produção de discursos sobre a estratégia. Dessa forma, vamos em direção à proposta de “melhor compreender os processos de Comunicação Organizacional, evitando reduzi-los a simples práticas para atender aos interesses gestores” (GENEROSO; BALDISSERA, 2021, p. 13).

“O que é estratégia?” é o título de um texto, publicado em 1996 na Harvard Business Review, do economista Michael Porter. Considerado um clássico na área de administração, discute o conceito de estratégia em uma perspectiva econômica e administrativa, enfatizando o planejamento, as decisões e as atividades voltadas para a construção e manutenção de uma vantagem competitiva capaz de gerar resultados sustentáveis para a empresa e uma posição diferenciada em relação a seus concorrentes (PORTER, 1996). A abordagem do autor é, de certa forma, contestada por outras que evidenciam as dimensões de processo (MINTZBERG; QUINN, 2001) e prática (WHITTINGTON, 2004) da estratégia, aproximando a discussão a questões sociológicas e abrindo possibilidades de diálogo com áreas como a psicologia e a comunicação.

Em Gomes (2014), é proposto um modelo teórico para a investigação da estratégia organizacional a partir de um conjunto de elementos e relações sistêmicas, com ênfase na comunicação. A partir das noções de rede de decisões (LUHMANN; BAECKER; BARRET, 2018; LUHMANN, 2011) e de rede de semiose (VERÓN, 1980; 1996; 2004), a rede decisória comunicacional é compreendida como um espaço de construção de

sentidos, configurado em processos de comunicação organizacional, em que as decisões<sup>3</sup>, como efeitos de sentidos, se interconectam e se autorreforçam, configurando as estratégias organizacionais.

Como uma condição estrutural para a existência dos sistemas organizacionais, a rede se constitui tanto no interior quanto no exterior desses sistemas. No interior, é formada pelas comunicações/decisões que definem as fronteiras sistêmicas, e, no exterior, pelas comunicações/decisões que estruturam os sistemas sociais e organizacionais com os quais as organizações se relacionam ou, em outras palavras, aos quais elas se acoplam. Entre esses sistemas está o dos meios de difusão (LUHMANN, 2005). Notícias e reportagens, publicidade e entretenimento, constituem, na perspectiva de Luhmann (2005), áreas de programação dos meios de difusão. Conforme o autor, a função social desses meios não é a atualização das informações, mas a memória produzida em suas operações. Assim, na presente pesquisa, partimos do pressuposto de que as organizações se relacionam com esse sistema ao produzirem sentidos sobre suas estratégias. A seguir, apresentamos o quadro teórico-metodológico que fundamentou a pesquisa, as principais etapas do estudo e uma síntese de seus resultados.

## 2 A teoria dos sistemas sociais e a análise semântica: fundamentos teóricos e metodológicos

Luhmann (2016) indica uma mudança paradigmática na teoria dos sistemas a partir do momento em que, principalmente devido ao trabalho de Ludwig Von Bertalanffy (1977), sua explicação fundamental se desloca da distinção parte/todo para a diferença entre sistema e ambiente. É nesse contexto que a noção de distinção assume um papel central para a teoria dos sistemas sociais, sob a perspectiva do sociólogo alemão. Suas reflexões e proposições teóricas assumem que as observações e explicações, inerentes a qualquer esforço de teorização, têm como ponto de partida essa distinção fundamental entre o que está dentro dos limites do sistema e o que está além desses limites. No caso dos sistemas sociais, uma operação fundamental, a comunicação, é a responsável por definir e sustentar a distinção sistema/ambiente.

---

<sup>3</sup> A noção da decisão não é compreendida no contexto da racionalidade e da previsibilidade. Sob uma perspectiva sistêmica (LUHMANN; BAECKER; BARRET, 2018; LUHMANN, 2011), ela revela, justamente, as limitações da racionalidade e a imprevisibilidade, abrindo espaço para a multirracionalidade envolvida nos processos decisórios, que considera, além dos aspectos cognitivos, os elementos afetivos e instintivos do comportamento humano (LEITÃO, 1997).

Andersen (2011, 2003) propõe a análise semântica como uma técnica para viabilizar a aplicação da teoria sistêmica de Luhmann (2016; 2011) à compreensão de discursos sociais. Originalmente pensada para explicar a sociedade, a formação e as dinâmicas dos sistemas sociais, a teoria do autor alemão fundamenta-se na diferenciação funcional da sociedade e na constituição comunicativa dos sistemas sociais, em que as distinções sistema/meio são (re)produzidas essencialmente em processos comunicacionais, originando semânticas próprias de cada sistema. Essa perspectiva é aplicada por Andersen (2011) para a investigação de discursos contemporâneos, com ênfase na produção de sentidos em contextos das gestões pública e privada.

Para Luhmann (2016), o sentido é a unidade da distinção atualidade/potencialidade. Destarte, ele pode ser compreendido como um rearranjo constante dessa distinção. De acordo com Moeller (2006), sobre a produção de sentido na teoria sistêmica de Luhmann, trata-se de um jogo permanente entre o atual e o possível. Quando, por exemplo, um objeto se apresenta para o pensamento ou para a comunicação, ele é atualizado em relação a um horizonte de possibilidades. Assim, o sentido se constitui em um núcleo envolto por outras potencialidades. Conforme Luhmann (2016, p. 81):

O fenômeno do sentido aparece sob a forma de um excedente de remissões a outras possibilidades do vivenciar e do agir. Algo está no foco, no centro da intenção, e outra coisa é indicada marginalmente como horizonte para um e-assim-por-diante do vivenciar e agir.

O acesso ao mundo do sentido se dá através da distinção entre meio e forma. A parte interior da forma indica o sentido (atualidade) e a outra, o mais além, um horizonte de alternativas (potencialidades). Essa distinção é produzida pelo sistema em um processo autorreferencial e heterorreferencial, em que são realizadas seleções e estabelecidas expectativas materiais (factuais), sociais e temporais. Definidas como dimensões do sentido (LUHMANN, 2016; 2011), elas constituem uma estrutura de observação para o sistema. Sinteticamente, essas dimensões podem ser compreendidas como isto/aquilo, eu(nós)/ele(s) e ontem/hoje/amanhã.

Importa destacar, ainda, a noção de sentido como uma representação da complexidade e uma maneira de enfrentá-la. Luhmann (2011, p. 241) exemplifica essa condição com a atividade de planejamento em uma organização, que é direcionada para a redução da complexidade: “assim, para conduzir o sistema, é preciso encontrar soluções elegantes para problemas difíceis, mediante simplificação, abstração, tecnificação e construção de modelos”.

Assim pode-se chegar à afirmação de que o mundo moderno experimenta uma necessidade maior de elevar a queixa contra o que não tem sentido, quanto mais se vê pressionado à autodescrição. Quanto mais houver necessidade de legitimação, de prestar contas, de expor quem somos, de descrever o sentido pessoal ou institucional, mais haverá a necessidade de diferenciar o pleno de sentido/do que não tem sentido (LUHMANN, 2011, p. 249).

Nesse contexto, a comunicação é capaz de desenvolver estruturas que condensam sentidos em formas, que são libertadas da condição momentânea de atualização e podem conferir uma estabilidade (aparente) ao sistema. Condensação significa que múltiplos sentidos são capturados em uma única forma, que subsequentemente se faz disponível para comunicação. Assim, a semântica é caracterizada como a quantidade de formas generalizáveis de diferenças (por exemplo, conceitos, ideias, imagens e símbolos) disponíveis para a seleção de sentidos nos sistemas de comunicação, para sua expressão e legitimação. A semântica pode ser definida como um conjunto dessas estruturas particulares que ligam uma comunicação a outra comunicação e ofertam formas de sentido condensadas e generalizáveis que os sistemas de comunicação consideram válido preservar (ANDERSEN, 2003). Estas formas generalizáveis são relativamente independentes das situações e obtêm conteúdo específico da comunicação pela qual são selecionadas.

Objetos e conceitos estão entre as formas que a semântica pode assumir. Os objetos constituem uma forma que tem um lado externo indefinido. O conceito, por sua vez, é uma forma de significado em que o lado interno indicado delinea as restrições para o lado externo, estando inextricavelmente ligados a um contra conceito. Ao analisar um conceito, portanto, é preciso questionar sobre a unidade da distinção e sobre a comunicação que a distinção possibilita e exclui.

Um observador pode optar por fazer uma distinção semântica entre sistema e estrutura, mas eles não podem ser separados. Estruturas semânticas são usadas e reproduzidas na seleção de comunicação que está ligada à comunicação. Os conceitos, por sua vez, estabelecem expectativas para a continuidade da comunicação, são genéricos, não são idênticos em todas as situações e dependem do contexto. Os sentidos, condensados em conceitos, constituem uma reserva semântica que é disponibilizada à comunicação. Nessa direção, o percurso analítico proposto por Andersen (2003) procura enfatizar a condensação de sentidos em conceitos e o horizonte de formas generalizáveis que ela implica.

A observação, operação fundamental à experiência de sentido nos sistemas sociais, que distingue o atual de outras potencialidades, é também a base da estratégia analítica proposta pelo autor. As formas de sentido ou conceitos, condensados e generalizáveis, são acionados por operações comunicacionais e têm seu conteúdo (re)definido ou particularizado de acordo com as situações específicas de comunicação. Metodologicamente, a busca recai sobre esses conceitos e sobre como eles conectam diferentes comunicações, estabelecendo reservas conceituais para determinados sistemas de comunicação. Assim, em consonância com o historicismo, é necessário um olhar sobre os contextos e circunstâncias em que os conceitos são mobilizados e as reservas conceituais são atualizadas. Ao se referir a essas condições específicas, Andersen (2011) chama a atenção para outro elemento fundamental de sua proposta metodológica, que é a tensão entre singularidade e generalidade, ou seja, como o particular é tratado universalmente e como ideias tidas como universais definem o que pode aparecer como singular. Um conceito como governança, por exemplo, condensa sentidos e adquire qualidades universais, além de definir condições singulares para discussão de práticas de responsabilidade social e ambiental.

A estratégia organizacional, portanto, é aqui tratada como uma semântica, que produz um conjunto conceitual permanentemente atualizado em comunicações dos sistemas organizacionais, em um contexto sistêmico formado, entre outros, pelo sistema dos meios de comunicação. É nesse “ambiente sistêmico” que propomos a discussão sobre os sentidos da estratégia, a fim de revelar singularidades e generalidades.

### 3 A semântica da estratégia

A pesquisa investigou como o sentido é condensado em formas semânticas que produzem um conjunto conceitual para a comunicação da estratégia. Foram examinados os conceitos relacionados à estratégia, como eles são acionados em decisões organizacionais, quais as dimensões de sentido mobilizadas e como são definidas expectativas generalizadas sobre a comunicação da estratégia.

Para compor o corpus da pesquisa, foi realizado um levantamento de notícias publicadas na seção denominada “Estratégia” da revista Exame, bem como de reportagens que continham o termo estratégia em seus títulos ou subtítulos, em todas as edições publicadas nos anos de 2016, 2017 e 2018. Ao todo, foram identificadas 18 notícias. Além das notícias, o corpus foi composto por relatórios anuais e textos

institucionais apresentados nos sites de dez empresas com capital aberto na bolsa de valores brasileira, de forma a contemplar cada um dos principais setores econômicos indicados na classificação da B3 (empresa que administra a bolsa de valores) (B3, 2018). Na seleção, foram priorizadas empresas que adotam os parâmetros da GRI (*Global Reporting Initiative*) para confecção de seus relatórios, bem como as empresas que fazem referência às suas estratégias nos sites institucionais de relacionamento com investidores. A GRI é uma organização internacional que define parâmetros para a comunicação sobre os resultados das empresas e seus impactos sobre o meio ambiente, a economia e a sociedade civil. Conforme as diretrizes da GRI (2018), os relatórios devem conter uma seção com a “mensagem da administração”, trazendo a declaração do principal executivo sobre a relevância da sustentabilidade para a organização, bem como sobre as estratégias organizacionais e seus resultados no período. Sendo assim consideramos a adoção desses parâmetros como um critério fundamental para a seleção das empresas que compuseram a amostra estudada (ver quadro 1).

Quadro 1 – Empresas pesquisadas

<b>Empresas</b>	<b>Setor</b>	<b>Subsetor</b>	<b>Segmento</b>
Eternit	Bens industriais	Construção e engenharia	Produtos para construção
Cia. Hering	Consumo cíclico	Tecidos, vestuário e calçados	Vestuário
M. Dias Branco	Consumo não cíclico	Alimentos processados	Alimentos diversos
Bradesco	Financeiro e outros	Intermediários financeiros	Bancos
Gerdaul	Materiais básicos	Siderurgia e metalurgia	Siderurgia
Ultra	Petróleo, gás e biocombustíveis	Petróleo, gás e biocombustíveis	Exploração, refino e distribuição
Grupo Fleury	Saúde	Serv. med. hosp. análises e diagnósticos	Serv. med. hosp. análises e diagnósticos
Totvs	Tecnologia da informação	Programas e serviços	Programas e serviços
Algar Telecom	Telecomunicações	Telecomunicações	Telecomunicações
Copasa	Utilidade pública	Água e saneamento	Água e saneamento

Fonte: elaborado pelo autor.

Seguindo a recomendação de Andersen (2003), o primeiro passo na análise foi o reconhecimento da distinção orientadora, aquela que estabelece a estrutura para a observação das observações. A observação de segunda ordem, ou observação da observação, ocorre quando um sistema, neste caso os pesquisadores, observam outros sistemas. Ao desenvolvermos a análise do sentido da estratégia, observamos como sistemas sociais (sistemas de comunicação), organizações e mídia produzem sentido sobre a estratégia organizacional. Nesta pesquisa, partimos da diferença estratégia/não-estratégia, ou seja, procuramos por referências àquilo que é considerado estratégico por esses sistemas. Assim, em uma leitura exploratória, buscamos no material analisado



respostas à questão “o que é estratégia?”. Ou seja, a dimensão material do sentido da estratégia. Este artifício possibilitou a síntese e a identificação das distinções fundamentais dos conceitos presentes nas notícias e textos institucionais, conforme os quadros 2 e 3 a seguir.

Quadro 2 – O que é estratégia para as empresas?

<b>Algar</b> Crescimento com foco na eficiência e na experiência dos clientes.
<b>Bradesco</b> Equilíbrio e <b>diversificação</b> para geração de negócios e <b>resultados</b> .
<b>Copasa</b> Universalização de serviços de saneamento e <b>geração de valor</b> para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável.
<b>Eternit</b> <b>Transformação</b> da Companhia para o futuro.
<b>Gerdau</b> <b>Transformação</b> , melhoria da <b>gestão e inovação</b> .
<b>Grupo Fleury</b> <b>Expansão</b> e desenvolvimento de projetos <b>inovadores</b> .
<b>Hering</b> <b>Reinvenção</b> contínua, desenvolvimento de <b>marcas e crescimento</b> .
<b>M Dias Branco</b> <b>Expansão</b> e fortalecimento da <b>liderança</b> .
<b>Totvs</b> <b>Transformação</b> , investimento em <b>inovação e governança</b>
<b>Grupo Ultra</b> Priorização da <b>excelência operacional e expansão</b> .

Fonte: elaborado pelo autor.

As ideias de crescimento, expansão, transformação e inovação são associações que possibilitam delinear um conjunto de distinções que indicam a dimensão material ou factual do conceito de estratégia e podem ser mobilizadas em sua comunicação. Nesta perspectiva, crescer/não-crescer, transformar/não transformar e inovar/não inovar são diferenças que possibilitam a compreensão do sentido da estratégia. O futuro, a reinvenção, a transformação e o crescimento são indicativos de expectativas relacionadas à temporalidade, revelando a dimensão e os horizontes temporais do conceito. As referências a clientes, acionistas, colaboradores, sociedade e à liderança, constituem a dimensão social. A estratégia configura-se como um elemento de distinção das organizações em relação ao ambiente como um todo e aos setores de atuação, de afirmação das identidades organizacionais e da capacidade de transformação e de inovação

Quadro 3 – O que é estratégia para as notícias de Exame?

Centrais de compra para <b>negociação</b> conjunta com fornecedores.
<b>Impacto social</b> e venda para a base da pirâmide.
<b>Crescimento</b> por meio de aquisições e fusões.
Manutenção de <b>investimentos e expansão</b> em contextos de crise.
<b>Desenvolvimento de fornecedores</b> para o varejo.



<b>Produtividade</b> da equipe de vendas.
Treinamento e <b>crecimento</b> .
<b>Crescimento</b> por meio de fusões, aquisições e cortes de custos.
Adoção de uma <b>causa social</b> .
<b>Expansão</b> por meio do <b>desenvolvimento de novos canais</b> .
<b>Crescimento</b> com base em inovação.
Foco no <b>cliente</b> , <b>crescimento</b> , entrada em <b>novos mercados</b> e realização de <b>investimentos</b> de longo prazo.
Fusão para ganhar <b>eficiência</b> e <b>efetividade</b> .
Profissionalização da <b>gestão</b> da empresa familiar e <b>expansão</b> dos negócios.
Mudança no <b>modelo de negócios</b> .
Gerenciamento da <b>reputação corporativa</b> para garantir a <b>sustentabilidade</b> do negócio.
<b>Crescimento</b> com base em diferenciais competitivos.
<b>Reorganização societária</b> .

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como nos relatórios anuais, nas notícias, as ideias de crescimento e expansão são recorrentemente associadas à estratégia, ratificando uma abordagem clássica sobre a estratégia organizacional (ANSOFF, 1957), que explora as alternativas de expansão dos negócios a partir dos produtos e mercados de atuação da organização. Conceitos de produtividade, treinamento, desenvolvimento de canais e de fornecedores, eficiência e efetividade também constituem elementos de distinção para a compreensão da dimensão material do sentido da estratégia nas notícias analisadas. A dimensão social é evidenciada em referências ao impacto social, à adoção de causas sociais e à reputação corporativa. As expectativas em relação aos projetos e ganhos futuros delineiam a temporalidade da estratégia.

A amostra reduzida de empresas não possibilita a identificação de tendências, tampouco generalizações sobre os conceitos de estratégia em segmentos específicos. Para isso, são necessários novos estudos. Contudo, é possível assinalar alguns aspectos, com base na comparação entre os conceitos com maior número de referências nos textos institucionais, considerando que cada uma das empresas estudadas representa um dos setores econômicos conforme a classificação da B3 (ver quadro 1).

Em empresas que atuam na produção de bens de consumo (cíclico e não cíclico) como a Cia Hering e a M Dias Branco, os conceitos de “crescimento” e de “marca” foram fortemente associados à estratégia. No caso da M Dias Branco, que produz alimentos industrializados, os conceitos de “mercado”, “produtos”, “investimentos” e “liderança” também foram enfatizados em seu discurso sobre a estratégia. “Crescimento” e “mercado” tiveram destaque nos textos do Grupo Fleury, que atua no setor de serviços de saúde. Os negócios dessas três empresas dependem significativamente do consumidor final. Entre as duas indústrias, a Cia Hering, além de trabalhar com canais indiretos, comercializa seus produtos diretamente para os consumidores por meio de uma rede de

lojas franqueadas. O Fleury, por sua vez, mantém relacionamento com clientes por meio de laboratórios e clínicas de serviços médicos especializados. Nesses contextos, a ênfase da estratégia parece ser o crescimento, a expansão e o relacionamento com mercados, bem como os investimentos na construção de marcas.

Nos textos da Gerdau, que atua na siderurgia, “inovação”, “gestão” e “transformação” foram conceitos que se destacaram. A estratégia do Grupo Ultra, classificado pela B3 no segmento de exploração, refino e distribuição de petróleo, gás e biocombustíveis, embora também tenha uma rede de farmácias entre seus negócios, constituindo um conglomerado, é caracterizada por conceitos de “crescimento”, “negócio” e “inovação”.

Com o apoio do software NVivo 11, foi possível identificar os conceitos sobre a estratégia mais citados nos textos institucionais e nas notícias, revelando coincidências, conforme sinalizações em cinza na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Comparação entre os textos institucionais e as notícias de negócios

<b>Empresas</b>			<b>Notícias</b>		
	<b>Textos</b>	<b>Referências</b>		<b>Notícias</b>	<b>Referências</b>
Negócio	14	26	Negócio	12	28
Crescimento	12	43	Resultado	10	14
Resultado	12	21	Crescimento	9	18
Mercado	11	23	Aquisição	7	12
Sustentabilidade	11	15	Marca	7	15
Valor	11	16	Mercado	7	11
Clientes	10	21	Valor	7	11
Gestão	10	22	Vendas	7	12
Inovação	10	24	Gestão	5	6
Investimentos	10	17	Custos	4	4
			Investimentos	4	5
			Mudança	4	6
			Plano	4	5
			Treinamento	4	7

Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados da tabela 1 ratificam a tese de Seidl (2007) de que há conceitos gerais ou “rótulos” de sentidos sobre a estratégia que circulam entre sistemas e discursos distintos. Ou seja, formas de sentidos condensadas (ANDERSEN, 2011) e disponibilizadas para a comunicação da estratégia. Ainda, conforme Andersen (2011) e Seidl (2007), há uma particularização ou singularização dos sentidos em torno desses conceitos ou rótulos, na medida em que eles são reapropriados. Isto pode ser percebido no material analisado, quando examinamos, por exemplo, os sentidos em torno do

conceito de crescimento, recorrente nos textos institucionais e nas notícias, e como ele é particularizado ao ser associado às especificidades das empresas e dos seus contextos ambientais.

No caso das notícias, o conceito de crescimento indica decisões relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e de novos canais de vendas, conforme os trechos a seguir.

‘Ampliar o leque de produtos de uma marca tradicional garante crescimento mesmo num mercado recessivo’, afirma Márcio Utsch, presidente da Alpargatas (FILIPPE, 2016, p. 25)

O plano de expansão saiu do papel em 2015. Passados dois anos os novos canais de venda compõem hoje mais de 5% do total vendido pela rede - e também ajudaram a impulsionar o crescimento da empresa, que faturou cerca de 3 bilhões de reais em 2016, de acordo com estimativas do mercado, veja o passo a passo da estratégia (VIEIRA, 2017, p. 62).

Para as empresas, o crescimento remete a decisões de novos produtos e abertura de novas unidades de atendimento, além de iniciativas relacionadas ao aumento na capacidade de produção e à aquisição de outras empresas, como pode ser evidenciado a seguir.

O crescimento do Grupo Fleury passa pelas seguintes frentes a serem exploradas na cadeia de valor da saúde: crescimento e inovação em soluções diagnósticas complexas e completas (Centros Médicos Integrados); Expansão de Unidades de Atendimento e contratos B2B: ciclos do plano de expansão com foco em captura de demanda; Novos negócios e estratégia seletiva de aquisições: nos mercados atuais o foco é crescimento orgânico e aquisições para completar o portfólio; presença nos principais centros econômicos; oportunidades em novos negócios (GRUPO FLEURY, 2018).

Crescimento orgânico e busca por novas aquisições. No tocante ao crescimento orgânico, a Companhia pretende: (i) aumentar sua capacidade de produção com a realização dos investimentos necessários para o atendimento da demanda de seus clientes por seus produtos; (ii) utilizar as estruturas de suas atuais plantas para absorver novos equipamentos rapidamente e sem custos significativos; e (iii) utilizar seus terrenos disponíveis em praticamente todas as suas plantas para ampliação rápida da sua estrutura física (M DIAS BRANCO, 2018).

É possível perceber como a ideia de crescimento condensa sentidos em uma forma generalizável que é singularizada em decisões/comunicações representadas nas notícias e nos textos institucionais, constituindo uma reserva semântica que pode ser acionada em discursos sobre a estratégia. Outras formas generalizáveis, como as mencionadas na tabela 1, foram reveladas pela pesquisa e parecem delinear o que estamos designando como “a semântica da estratégia”. Ou seja, um conjunto de ideias e/ou conceitos disponíveis para a seleção de sentidos nos sistemas de comunicação, sejam eles organizações ou outros sistemas sociais como a mídia, para expressão e legitimação de estratégias organizacionais.

#### 4 Considerações

Holtzhausen e Derfass (2015), no primeiro capítulo do *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, afirmam que o estudo da comunicação estratégica busca explorar as interfaces entre as diferentes áreas de prática e pesquisa, eliminando barreiras. Nesse sentido, a pesquisa discutida neste artigo explorou a relação entre a comunicação e a estratégia organizacional. Dois temas geralmente investigados em campos e áreas distintas do conhecimento. Aproximando-se de trabalhos já realizados (GOMES; ANDREONI; DIEHL, 2018; GOMES, 2015; MARCHIORI; BULGACOV, 2012; RESE; CASALI; CANHADA, 2011), procurou aprofundar a discussão sobre a estratégia como prática comunicacional e a dimensão discursiva da estratégia em contextos organizacionais. Com a pesquisa, além de revelar os sentidos sobre a estratégia, foi possível desenhar um quadro de decisões associadas à prática da estratégia das/nas organizações e a forma que elas assumem em textos institucionais e em notícias de negócios. Especificamente, com relação aos sentidos sobre a estratégia, foi possível indicar “rótulos” (SEIDL, 2007), formas generalizáveis (ANDERSEN, 2011; 2003) ou conceitos sobre a estratégia que circulam em discursos da mídia especializada em negócios e em discursos organizacionais de grandes empresas brasileiras com capital negociado na bolsa de valores, constituindo uma semântica da estratégia.

Sob a visão sistêmica, no âmbito dos meios de comunicação, especificamente das publicações dedicadas à área de negócios, a estratégia também pode ser considerada um tópico ou tema. Segundo Luhmann (2005), são os temas que possibilitam o acoplamento dos meios de comunicação a outros sistemas da sociedade. Este, ao que parece, é o caso do tema da estratégia, que serve ao acoplamento com o sistema de negócios e encontra nessa relação as condições para a constituição de uma semântica própria.

Metodologicamente, importa ressaltar a aplicação da técnica proposta por Andersen (2011; 2003), ainda inédita em estudos da área de comunicação organizacional e estratégica no Brasil. Esses resultados fortalecem a perspectiva comunicacional sobre a pesquisa em estratégia e sugerem a possibilidade de novos estudos, sejam eles relacionados ao discurso sobre a estratégia em diferentes contextos organizacionais ou a outras abordagens metodológicas para investigação da dimensão discursiva da estratégia.

## Referências

ANDERSEN, Niels A. **Discursive analytical strategies: understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann**. Bristol: The Policy Press, 2003.

ANDERSEN, Niels A. Conceptual history and the diagnostics of the present. **Management and Organizational History**, London, v. 6, n. 3, p. 248-267, 2011.

ANSOFF, Igor H. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 35, n. 2, p. 113-124, 1957.

B3. Empresas listadas. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em 4 dez. 2018.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 352 p. 149-166.

BULGACOV, Sérgio.; MARCHIORI, Marlene. Strategy as communicational practice in organizations. In: PRE-CONFERENCE IN STRATEGIC COMMUNICATION – ICA CONFERENCE, 2011, Boston. **Strategic Communication Issues**. Washington, DC: International Communication Association, p. 1-22, 2011.

FILIPPE, Marina. Expansão também foi estratégia vencedora na crise. **Exame**, São Paulo, n. 1127, p. 25-26, dez., 2016.

GENEROSO, Isaura Mourão; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional como saber-prática discursiva e a influência dos Estudos Organizacionais em sua conformação. **E-compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 24, p. 1-16, 2021.

GOMES, Victor M. L. R. Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva. **Tese** (Doutorado em Comunicação Social). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

GOMES, Victor M. L. R. O agendamento da estratégia na revista Exame. **Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 14, n. 27, p. 228-240, 2015.

GOMES, Victor M. Laus Reis. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. **Galáxia**, São Paulo, n. 33, p. 226-238, 2016.

GOMES, Victor M. Laus Reis; ANDREONI, Renata; DIEHL, Ceci da C. Produção de sentidos e estratégia: interfaces entre a comunicação organizacional e o noticiário de negócios. **Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación**, Quito, n. 137, abr.-jul., 2018, p. 299-312.

GRI. Normas GRI. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em 4 dez. 2018.

GRUPO FLEURY. Relações com investidores. Disponível em: [https://ri.fleury.com.br/fleury/web/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](https://ri.fleury.com.br/fleury/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28). Acesso em 6 dez. 2018.

HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar. Strategic communication: opportunities and challenges of the reserach area. In: HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar. **The Routledge Handbook of Strategic Communication**. New York: Routledge, 2015. 596 p. 127-140.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. 312 p. 27-41.

LAUS-GOMES, Victor; ANDREONI, Renata. Uma perspectiva sistêmico-discursiva sobre a mercantilização e a estratégia de gestão do ensino superior. **RBP AE**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 293-309, 2020.

LEITÃO, Sérgio Proença. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 91-107, 1997.

LIMA, Fábila P. A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. **Tese** (Doutorado em Comunicação). Escola de Comunicação e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LIMA, Fábila P. A estratégia como prática de comunicação. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone L. (Orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG. 2015. 244 p. 135-143.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2005.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral**. Petrópolis: Vozes, 2016.

LUHMANN, Niklas; BAECKER, Dirk; BARRET, Rhodes. **Organization and decision**. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sérgio. Strategy as Communicational Practice in Organizations. **International Journal of Strategic Communication**, v. 6, p. 199-211, 2012.

M DIAS BRANCO. Relações com investidores. Disponível em: <https://ri.mdiasbranco.com.br/>. Acesso em: 6 dez. 2018.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOELLER, Hans-Georg. **Luhmann explained: from souls to systems**. Peru, Illinois: Open Court Publishing Company, 2006.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Brighton, p. 61-78, Nov./Dec, 1996.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 352 p. 167-187.

RESE, Natália; CASALI, Adriana M.; CANHADA, Diego I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 10, p. 42-56, 2011.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix; Ed. da USP, 1980.

VERÓN, Eliseo. **La semiosis social: fragmentos de uma teoria de la discursividad**. Barcelona: Gedisa, 1996.

VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004.

VIEIRA, Renata. Como fazer. **Exame**, São Paulo, n. 1133, p. 62-63, mar., 2017.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 69-82, 2004.

---

<sup>i</sup> Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília