

Henry Mintzberg e James Brian Quinn

O Processo da Estratégia

3ª Edição





- AKAO, Y.** – Desdobramento das Estratégias para o Sucesso do TQM
- *BALLOU, RONALD H.** – Administração da Logística Empresarial: Planejamento, Organização e Controle da Cadeia de Suprimentos (4ª ed.)
- *BATESON & HOFFMAN** – Marketing de Serviços: Texto e Casos
- BERNSTEIN & DAMODARAN** – Administração de Investimentos
- BLACK, J.T.** – O Projeto da Fábrica com Futuro
- *CZINKOTA & COLS.** – Marketing: As Melhores Práticas
- *DAVIS, AQUILANO & CHASE** – Fundamentos da Administração da Produção (3ª ed.)
- *DAY, GEORGE S.** – A Empresa Orientada para o Mercado
- *DROMS, W.G.** – Finanças para Executivos Não-Financeiros (4ª ed.)
- FITZSIMMONS & FITZSIMMONS** – Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação (2ª ed.)
- FREUND & SIMON** – Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade (3ª ed.)
- GHEMAWAT, P.** – A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos
- *GITMAN, L.** – Fundamentos de Administração Financeira (2ª ed.)
- GOLDSTEIN, LAY & SCHNEIDER** – Matemática Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade (8ª ed.)
- GORDON, R.J.** – Macroeconomia (7ª ed.)
- GRANDJEAN, E.** – Manual de Ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem (4ª ed.)
- HARTLEY, J.R.** – Engenharia Simultânea: Um Método para Reduzir Prazos, Melhorar a Qualidade e Reduzir os Custos
- HELFERT, E.A.** – Técnicas de Análise Financeira: Um Guia Prático para Medir o Desempenho dos Negócios (9ª ed.)

Recorte o seu marcador de página



O Processo da Estratégia



M667p Mintzberg, Henry
O processo da estratégia / Henry Mintzberg e James Brian
Quinn; trad. James Sunderland Cook, - 3.ed. - Porto Alegre :
Bookman, 2001.

I. Administração - Planejamento estratégico - Tomada de
decisão. I. Quinn, James Brian. II. Título.

CDU 65.012.2

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto - CRB 10/1023

ISBN 85-7307-719-0

Henry Mintzberg e James Brian Quinn

O Processo da Estratégia

3ª Edição

Tradução:
James Sunderland Cook

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:
Teniza da Silveira
Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS
Coordenadora do Curso de Mestrado em Administração da UNISINOS

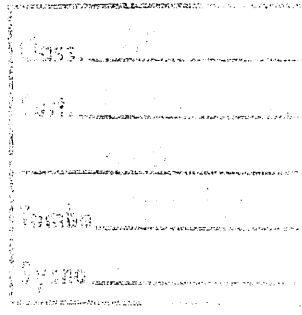


Reimpressão 2003



PORTO ALEGRE, 2001

Obra originalmente publicada sob o título
Readings in the strategy process



© 1998, Prentice Hall, Inc.

ISBN 0-13-494964-1

Publicado conforme acordo com Prentice Hall, Inc., uma empresa Pearson Education.

Capa: *Joaquim da Fonseca*

Preparação do original: *Daniel Grassi e Luís Augusto Lopes*

Supervisão editorial: *Arysinha Jacques Affonso*

Editoração eletrônica: *Laser House – m.q.o.f.*

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à
ARTMED® EDITORA S.A.
(BOOKMAN® COMPANHIA EDITORA é uma divisão da Artmed® Editora S.A.)
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 - Santana
90040-340 Porto Alegre RS
Fone (51) 3330-3444 Fax (51) 3330-2378

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte,
sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação,
fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO
Av. Rebouças, 1073 - Jardins
05401-150 São Paulo SP
Fone (11) 3062-3757 Fax (11) 3062-2487

SAC 0800 703-3444

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

I
n
e
l
i
t
o
e
n
a
t
i
c
u

n
n
e
n
p
s
a
F
F
n
c
t

F
t
s
c



Agradecimentos

Estamos envolvidos no ensino e na prática da formação de estratégia desde 1960. O que trouxe, originalmente, este livro à luz foi nossa firme crença de que este campo estava precisando urgentemente de um novo livro. Desejávamos uma redação que abordasse as questões processuais assim como a análise; queríamos uma obra que abrangesse conceitos e contextos dinâmicos de estratégia em vez da surrada rigidez analítica e da dicotomia da formulação e implementação — e uma obra que atingisse esses objetivos com um estilo inteligente, eclético e diligente. Procuramos aliar a prática à teoria, a descrição à prescrição, em novas maneiras que oferecessem uma percepção não-atingível por outrem isoladamente.

Em qualquer trabalho desta grandeza, existe um número demasiado de pessoas para agradecer individualmente. Todavia, gostaríamos de reconhecer a assistência especial que nos foi dada pelos que saíram de seu caminho para nos ajudar. Na comunidade acadêmica, várias pessoas merecem menção especial. Os Reitores Hennessey, Blaydon e Fox da Tuck School gentilmente cederam apoio temporal e financeiro. O Sr. Hiroshi Murakami e o Reitor Melvyn Copen da International University of Japan contribuíram generosamente com fundos e contatos no Japão. Ao passo que, no INSEAD, Sumantra Ghoshal, ofereceu aconselhamento valioso sobre quais novas leituras levar em consideração.

As pessoas que realmente fazem com que uma produção de porte como esta aconteça são os competentes pesquisadores associados e secretárias que assumiram o principal fardo da obra. Na Amos Tuk School of Business Administration, Penny C. Paquette, Suzan-

ne Sweet e Tammy Stebbins merecem louvor especial. A Srta. Paquette fez o trabalho de pesquisa e supervisionou os intermináveis problemas de coordenar as autorizações e a logística de produção para grande parte do livro. As Sras. Sweet e Stebbins administraram profissionalmente milhares de páginas de texto original e revisões com habilidades de secretaria e computação que se mostraram inestimáveis. Na McGill, as incontáveis pequenas contribuições de Kate McGuire-Devlin, conquanto fossem muito importantes, não fazem frente à maior delas — proporcionar uma boa ordem, sem a qual os segmentos de leitura deste livro nunca teriam sido terminados.

Na Prentice Hall, agradecemos a David Shafer, que assumiu este livro com habilidade e energia, e a Lisamarie Brassini, que trabalhou nele proveitosamente durante algum tempo.

Agradecimentos especiais também precisam ser extensíveis àqueles que trabalharam com o livro tanto em seu estágio preliminar como nas várias revisões e que proporcionaram um *feedback* valioso: as muitas classes de estudantes “cobaias” da McGill e Tuck, assim como aos nossos inúmeros profissionais e colegas acadêmicos que apresentaram sugestões úteis para novas leituras, comentando de forma ponderada como melhorar este livro. Em particular: Bill Joyce, Rich D’Aveni, Philip Anderson e Sydney Finkelstein, na Tuck; John Voyer, na University of Southern Maine; Sumantra Ghoshal, da LBS; Bill Davidson, da University of Southern California; Pierre Brunet e Bill Taylor, da Concordia; Fritz Reiger, da Windsor; Jan Jorgensen, Cynthia Hardy e Tom Powell, da McGill;

Robert Bulgerman, da Stanford; e Frank Lohrke e Gary Castrogiovanni, da Louisiana State University.

Por último: este livro não está "terminado". Nossa obra, como o assunto da maior parte de seu conteúdo, é um processo contínuo e não uma afirmação estática. Como grande parte deste livro difere dos manuais convencionais sobre estratégia, aliás, difere de nosso último livro, com certeza haverá toda sorte de oportu-

nidades para melhoria. Gostaríamos de pedir sua ajuda neste sentido. Escreva-nos sugerindo maneiras de melhorar a leitura, a organização do livro e sua apresentação. O estabelecimento da estratégia, em nossa opinião, é um processo de aprendizado; também estamos engajados nesse processo. Por isso, precisamos de seu *feedback*. Muito obrigado e tire bom proveito do que vem a seguir.

*Henry Mintzberg
James Brian Quinn*



Introdução

Em nossa primeira edição, objetivamos produzir um tipo diferente de manual no campo da política empresarial ou, como agora é mais popularmente conhecida, da administração estratégica. Tentamos proporcionar ao leitor uma riqueza de teoria, uma riqueza de prática e uma forte base para a ligação entre as duas. Rejeitamos a abordagem rígida do estudo de caso, que deixa totalmente a teoria de fora, ou que a enfatiza menos, negando, portanto, os benefícios acumulados de muitos anos de cuidadosa pesquisa e consideração sobre os processos de administração. Rejeitamos também uma abordagem alternativa que impinge nos leitores um modelo altamente racionalista de como o processo da estratégia *deveria* funcionar. Colaboramos neste livro porque acreditamos que neste complexo mundo de organizações faz-se necessária uma gama de conceitos para transpor e iluminar aspectos peculiares dessa complexidade.

Não existe um “melhor caminho” para se criar estratégia, tampouco existe um “melhor caminho” para organização. Formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. Acreditamos que explorar sistematicamente uma variedade maior criará uma apreciação mais profunda e útil do processo da estratégia.

Este livro, ao contrário dos demais, é eclético. Apresentar artigos já publicados e trechos de outros livros, em sua forma original, em vez de filtrá-los através de nossas mentes e canetas, é uma das maneiras de intensificar essa variedade. Cada autor tem suas próprias idéias e sua melhor maneira de expressá-las (nós, inclusive!). Resumi-

das por nós, essas leituras perderiam grande parte de sua riqueza.

Não pedimos desculpas pelas contradições entre as idéias dos líderes do pensamento. Este mundo está cheio de contradições. O perigo real reside no uso de soluções acomodadas para uma realidade em nuances, não na abertura de perspectivas para interpretações diferentes. O estrategista eficiente é aquele que pode viver com as contradições, aprender a reconhecer suas causas e efeitos e reconciliá-las eficientemente para a obtenção da ação desejada. Não obstante, as leituras foram ordenadas por capítulo para sugerir algumas maneiras pelas quais a reconciliação possa ser considerada. Nossas próprias introduções de capítulo também têm o propósito de ajudar nessa tarefa e auxiliar na colocação das leituras em perspectiva.

.....

SOBRE A TEORIA

Cabe aqui uma palavra sobre teoria. Não consideramos teoria uma palavra suja, tampouco nos desculpamos por torná-la um componente importante do livro. Para algumas pessoas, ser teórico é estar desligado da realidade e ser pouco prático. Porém, um brilhante cientista disse certa vez: “Não há nada tão prático quanto uma boa teoria.” Assim, todo médico, engenheiro e físico de sucesso teriam de concordar: seriam incapazes de praticar seu trabalho moderno sem as teorias. Elas são úteis porque proporcionam um atalho para a necessidade de armazenar

grandes volumes de dados. É mais fácil lembrar uma simples estrutura fenomênica do que levar em conta todos os detalhes já observados. Em um certo sentido, as teorias são parecidas com a catalogação em bibliotecas. O mundo seria caótico sem elas. As teorias permitem que você armazene e tenha acesso a suas próprias experiências, assim como às dos outros.

Entretanto, pode-se sofrer não apenas com a falta de teorias mas também pelo domínio que elas exercem sem que se perceba. Para parafrasear as palavras de John Maynard Keynes, os homens “mais práticos” são os escravos de alguma teoria ultrapassada. Queira percebamos ou não, nosso comportamento é guiado pelos sistemas de idéias que interiorizamos ao longo dos anos. Muito pode ser aprendido ao trazê-las para a luz do dia, examinando-as com o maior cuidado e comparando-as com maneiras alternativas de ver o mundo — incluindo algumas baseadas no estudo sistemático (em outras palavras, pesquisa). Uma de nossas intenções principais neste livro é expor as limitações das teorias convencionais e oferecer explicações alternativas que podem ser diretrizes superiores para compreender e agir em contextos específicos.

TEORIA PRESCRITIVA *VERSUS* TEORIA DESCRITIVA

Ao contrário de muitos manuais neste campo, este livro tenta explicar o mundo como ele é, em vez de retratá-lo como alguém *gostaria* que fosse. Embora algumas vezes tenha havido a tendência de desdenhar essas teorias *descritivas*, as teorias *prescritivas* (ou normativas) têm sido o problema muitas vezes, em vez de ser a solução, no campo da administração. Não existe uma melhor maneira na administração; nenhuma receita funciona para todas as organizações. Mesmo quando uma receita parece ser eficiente em um determinado contexto, ela requer uma compreensão sofisticada do que seja exatamente o contexto em questão e como funciona. Em outras palavras, ela não pode decidir de forma confiável o que deve ser feito em um sistema tão complicado quanto uma organização contemporânea, sem uma compreensão genuína de como essa organização realmente funciona. Na engenharia, nenhum estudante jamais questiona ter de aprender Física, e em medicina ter de aprender Anatomia. Imagine um estudante de engenharia levantar a mão em uma aula de física para dizer: “Escute aqui, professor, tudo bem o senhor nos dizer que o átomo funciona. Mas o que nós realmente queremos saber é como o átomo *deve* funcionar.” Por que uma exigência similar, no domínio da estra-

tégia ou estrutura, partindo de um estudante de administração deveria ser considerada mais a propósito do que a primeira? Como é que as pessoas podem administrar sistemas complexos que não compreendem?

Não obstante, não ignoramos a teoria normativa quando se apresenta útil. Uma série de técnicas prescritivas (análise industrial, curvas de experiência e assim por diante) é discutida. Mas estas estão associadas a outras leituras que o ajudarão a compreender o contexto e as limitações de sua utilidade. As leituras oferecem a oportunidade de procurar entender a complexidade total das situações estratégicas. Você encontrará a apresentação de um leque de questões e de perspectivas. Um de nossos objetivos principais é integrar uma série de pontos de vista, ao contrário de permitir que a estratégia fique fragmentada em “questões humanas” e “questões econômicas”. O livro proporciona a base para tratar da complexidade total da estratégia administrativa.

SOBRE AS FONTES

Como as leituras foram selecionadas e editadas? Alguns textos se gabam de quão novas são essas leituras. Não fazemos qualquer reivindicação nesse sentido; aliás, gostaríamos de pleitear algo diferente: muitas de nossas leituras estão circulando há algum tempo, o tempo suficiente para maturação, assim como o bom vinho. Nosso critério para sua inclusão não foi a novidade dos artigos, e sim a qualidade de sua percepção — isto é, sua habilidade em explicar alguns aspectos do processo de estratégia melhor do que qualquer outro artigo. O tempo não envelhece os artigos realmente bons. Pelo contrário — distingue sua qualidade (mas, às vezes, nos faz retornar aos velhos hábitos do gênero masculino; pedimos desculpas aos nossos leitores por isso). Não temos, é claro, inclinação para os artigos antigos — apenas para os bons. Desta forma, os artigos deste livro vão dos clássicos da década de 60 até os publicados pouco antes de fazermos nossa seleção final (inclusive alguns artigos inéditos). Você encontrará artigos das publicações acadêmicas mais conceituadas, as melhores revistas para os profissionais do ramo, livros e algumas fontes obscuras. Os melhores artigos podem, às vezes, ser encontrados nos lugares mais estranhos!

Tentamos incluir artigos mais curtos e um número menor de leituras mais longas e também tentamos apresentar a maior variedade possível de boas idéias, ao mesmo tempo em que procuramos manter a clareza. Para tal, foi preciso fazer cortes em textos algumas vezes. Na realidade, foi realizado um grande esforço nos cortes a fim

de extrair as mensagens-chave da maneira mais concisa e clara possível. Infelizmente, nossa editoração, em alguns casos, nos forçou a eliminar exemplos interessantes e questões secundárias. (Nas leituras, reticências {...} significam que algumas partes foram eliminadas do texto original, ao passo que colchetes [] significam nossas próprias inserções de pequenos esclarecimentos dentro do texto original). Pedimos desculpas a você, leitor, assim como aos autores por termos feito isso, mas esperamos que o resultado geral tenha valido a pena.

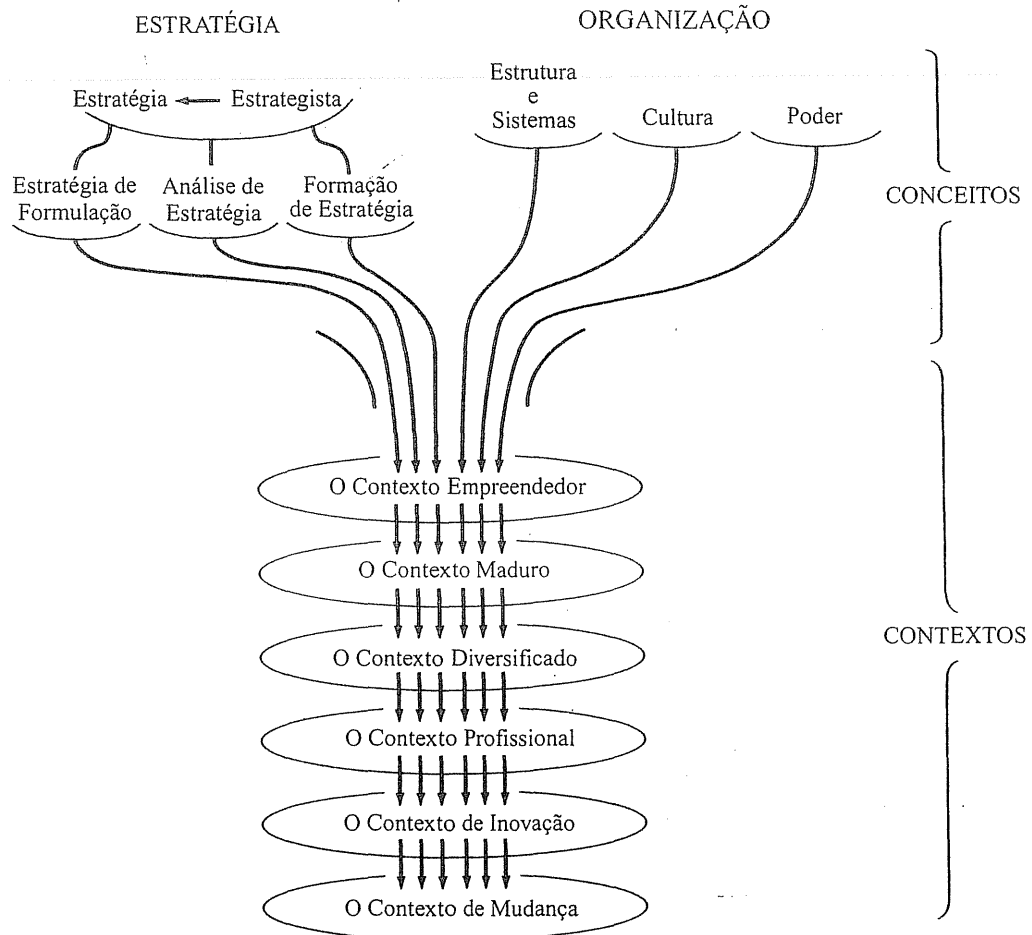
Incluímos também alguns de nossos trabalhos. Talvez sejamos preconceituosos, tendo padrões menos objetivos através dos quais julgar o que escrevemos. Porém, temos também mensagens a transmitir, e nossos próprios trabalhos realmente examinam os temas básicos que acreditamos sejam importantes nos cursos de política e estratégia hoje em dia.

A ESTRUTURA DO LIVRO

NÃO A FORMULAÇÃO, DEPOIS A IMPLEMENTAÇÃO

A primeira edição deste texto apresentou um formato de página que era novidade para o campo da política e estratégia. Ao contrário de muitos outros, o livro não tinha um capítulo ou seção específica dedicado à "implementação" em si. A pressuposição, em outros livros, é de que a estratégia é formulada e em seguida implementada com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero seguindo obedientemente na esteira da estratégia. Neste livro, assim como na realidade, a formulação e a implementação estão interligadas como processos interativos complexos, nas quais políticas, valores, cultura or-

DIAGRAMA TEMÁTICO DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA



organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões estratégicas. A estratégia, as estruturas e os sistemas se misturam de maneira complexa para influenciar os resultados. Conquanto a formulação da estratégia e a implementação possam estar separadas em algumas situações — talvez em crises, em alguns riscos totalmente novos e em organizações que se deparam com futuros vaticinados — esses eventos estão longe de serem típicos. Certamente, não acreditamos em montar um livro inteiro (o que dirá um campo inteiro) em torno dessa distinção conceitual.

ANTES CONCEITOS, DEPOIS CONTEXTOS

As leituras estão divididas basicamente em duas partes. A primeira trata de *conceitos*; a segunda, de *contextos*. Introduzimos estratégia e estrutura, assim como poder, cultura e diversos outros conceitos logo no início do livro como parceiros iguais na complexa teia de idéias que formam o que chamamos de “o processo da estratégia”. Na segunda parte, interligamos esses conceitos em uma série de situações distintas, às quais damos o nome de *contextos*.

Nosso diagrama temático ilustra este ponto. Os conceitos, mostrados no topo, estão divididos em dois grupos — estratégia e organização — para representar as duas primeiras seções do livro. Os contextos juntam todos esses conceitos em uma série de situações — cobertas na terceira seção — que consideramos essenciais no campo da estratégia hoje em dia (embora nem por isso os únicos). O esquema do livro, capítulo por capítulo, é formado da seguinte forma:

SEÇÃO I: ESTRATÉGIA

A primeira seção chama-se *Estratégia*, englobando cinco capítulos (dois introdutórios em sua natureza e três sobre o processo pelo qual o processo da estratégia acontece). O Capítulo 1 introduz o *conceito da estratégia* e investiga o significado dessas palavras importantes para ampliar sua visão sobre o assunto. Aqui, estabelece-se o desafio para que você questione os pontos de vista convencionais, especialmente quando estes agem para estreitar perspectivas. Os temas apresentados neste capítulo permanecem ao longo do livro e merecem cuidado na compreensão.

O Capítulo 2 introduz um personagem muito importante deste livro, o *estrategista* como gerente geral. Esta pessoa pode não ser a única a ditar estratégias na organização, mas ela é seguramente uma peça-chave. Ao examinar o trabalho do gerente geral e o caráter de seu

trabalho, talvez derrubemos uma série de idéias aceitas. Fazemos isso para ajudá-lo a entender a verdadeira complexidade e as dificuldades presentes no estabelecimento de estratégias e na administração nas organizações contemporâneas.

Os Capítulos 3, 4 e 5 abordam o tema tratado exaustivamente no livro — a ponto de ficar refletido em seu título: o desenvolvimento de uma compreensão dos *processos* pelos quais a estratégia é feita. O Capítulo 3 examina *formulando estratégias*, especificamente alguns modelos prescritivos aceitos de como as organizações devem agir para desenvolver suas estratégias. O Capítulo 4 amplia essas idéias para maneiras mais formais de realizar a *análise de estratégia*, levando em conta quais formas “genéricas”, se for o caso, a estratégia pode tomar. Conquanto leituras nos capítulos posteriores possam contestar alguns desses preceitos, o que não será questionado é a importância da necessidade de entendê-los. Eles são fundamentais para se reconhecer o processo de estratégia hoje em dia.

O Capítulo 5 se desloca da abordagem normativa para a descritiva. Abordando a compreensão da *formação da estratégia*, leva em consideração como, *de fato*, se formam nas organizações (não necessariamente por serem formuladas) e *por que* processos diferentes podem ser eficientes em circunstâncias específicas. Este livro assume uma postura convencional ao considerar o planejamento e outras abordagens formais como não sendo as únicas — e muitas vezes nem mesmo as mais desejáveis — maneiras de conduzir estratégia. Você verá que nossa ênfase no processo descritivo — como parceiro análogo junto às preocupações mais tradicionais para questões técnicas e analíticas — é um dos temas unificadores deste livro.

SEÇÃO II: ORGANIZAÇÃO

Na Seção I, as leituras apresentaram a estratégia, o estrategista e as várias maneiras pelas quais a estratégia pode ser formulada e o que, de fato, forma. Na Seção II, intitulada *Organização*, introduzimos outros conceitos que constituem parte do processo de estratégia.

No Capítulo 6, consideramos estrutura e sistemas, nos quais se dá destaque especial às várias formas que a estrutura pode tomar, assim como o mecanismo de que consiste. No Capítulo 7, discutimos cultura e poder, especialmente como sistemas fortes de crenças, chamados “ideologias”, causam impacto na organização e nas suas estratégias e, assim, influenciam sua eficiência. Examinamos, também, como o poder se distribui entre os vários atores dentro da organização e como esta age como enti-

dade por seus próprios méritos, quer de forma responsável ou não, face às forças de oposição da sociedade. Será verificado que ambos os aspectos terão influência significativa sobre o processo pelo qual as estratégias são formuladas ou formadas. O Capítulo 8, finalmente, examina com rigor os estilos administrativos na medida em que exercem impacto sobre a estratégia e as operações e apresenta um ator especialmente importante, o gerente intermediário.

SEÇÃO III: CONTEXTOS

A Seção III chama-se *Contextos*. Examinamos como todos os elementos apresentados até este ponto — estratégia, o processo pelo qual é formulado e se forma, o estrategista, a estrutura, os sistemas, a cultura, o poder e o estilo — combinam para se adaptar a determinados contextos, sete ao todo.

O Capítulo 9 trata do contexto empresarial, no qual uma organização relativamente simples opera sob o controle de um líder forte, muitas vezes uma pessoa de visão. O Capítulo 10 examina o contexto plenamente desenvolvido, comum a muitas grandes organizações e a órgãos governamentais envolvidos na produção em massa ou na distribuição de bens e serviços.

Os Capítulos 11 e 12 desenvolvem os contextos de profissionalismo e inovação, ambos envolvendo organizações de alta perícia. No contexto profissional, os especialistas trabalham com relativa independência em condições um tanto estáveis, ao passo que, na área da inovação, juntam-se em equipes sob condições mais dinâmicas. Entretanto, o que esses dois contextos têm em comum é que agem de maneira a conturbar muitas das idéias amplamente aceitas de como as organizações devem ser estruturadas e de como deve ser a estratégia.

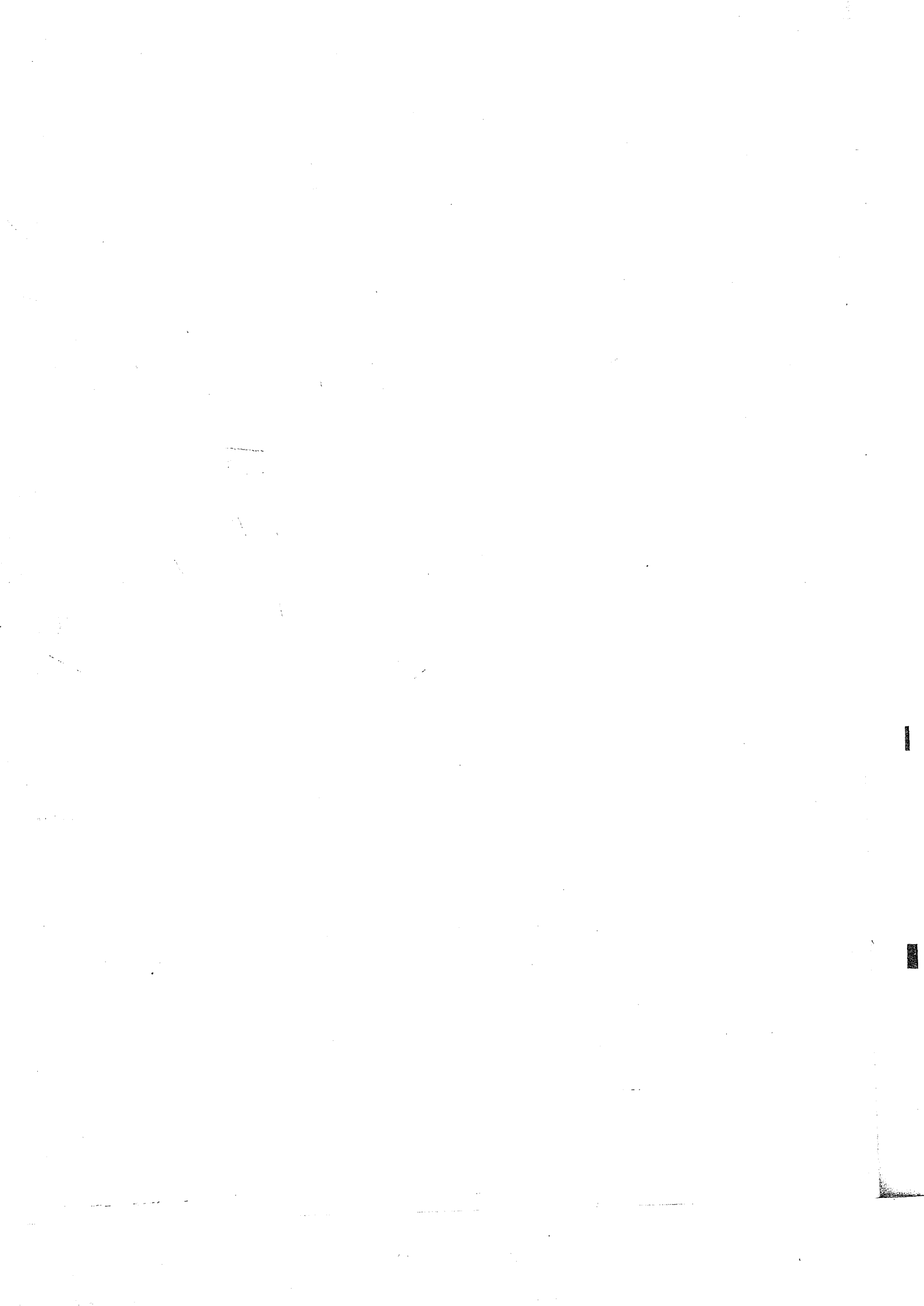
O Capítulo 13 introduz o contexto diversificado e trata das organizações que diversificaram sua linha de produtos ou serviços e que, geralmente, fragmentaram suas estruturas para lidar com a grande variedade de ambientes que enfrentam. No Capítulo 14, examinamos o aspecto cada vez mais importante e popular do contexto diversificado, o geográfico — isto é, o contexto internacional ou o chamado ambiente global.

Ao considerar cada um desses contextos amplamente diversificados, procuramos discutir (quando existe material apropriado para tal) a situação na qual cada um deles tem a maior probabilidade de ser encontrado, os tipos de estratégias que tendem a ser perscrutados, os processos pelos quais essas estratégias tendem a ser formadas e que poderiam ser formuladas, assim como as questões sociais associadas ao contexto.

O Capítulo 15 é dedicado não tanto a um contexto específico mas à mudança administrativa entre contextos (que podemos caracterizar, é claro, como o contexto da mudança). As principais preocupações são como as organizações podem lidar com as crises, as reviravoltas, as revitalizações e os novos estágios em seu próprio ciclo de vida ou àqueles de seus produtos principais.

Bem, aí está. Trabalhamos duro neste livro, tanto no original como nas edições revisadas, para acertá-lo. Tentamos examinar os assuntos a partir do básico, e como resultado o texto final em estilo, formato e conteúdo não é usual para o campo da política ou da estratégia. Nosso produto pode não ser perfeito, mas acreditamos que seja bom — com efeito, melhor do que qualquer outro livro disponível. Agora é a sua vez de verificar se você concorda. Divirta-se na tarefa!

Henry Mintzberg
James Brian Quinn



Sumário

SEÇÃO I	ESTRATÉGIA	17
▼ CAPÍTULO 1	O CONCEITO DE ESTRATÉGIA	19
	1.1 Estratégias para Mudança <i>James Brian Quinn</i>	20
	1.2 Os 5 Ps da Estratégia <i>Henry Mintzberg</i>	26
▼ CAPÍTULO 2	O ESTRATEGISTA	33
	2.1 A Função do Gerente <i>Henry Mintzberg</i>	34
	2.2 Bons Gerentes Não Tomam Decisões de Política <i>H. Edward Wrapp</i>	48
	2.3 Intenção Estratégica <i>Gary Hamel e C.K. Prahalad</i>	53
▼ CAPÍTULO 3	FORMULANDO ESTRATÉGIAS	57
	3.1 O Conceito de Estratégia Empresarial <i>Kenneth R. Andrews</i>	58
	3.2 Avaliando a Estratégia dos Negócios <i>Richard R. Rumelt</i>	64
	3.3 Essência Competitiva e Terceirização Estratégica <i>James Brian Quinn e Frederick G. Hilmer</i>	72
▼ CAPÍTULO 4	ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	81
	4.1 Como Forças Competitivas Moldam a Estratégia <i>Michael E. Porter</i>	82
	4.2 Estratégias Genéricas de Negócios <i>Henry Mintzberg</i>	89
	4.3 Um Guia para o Posicionamento Estratégico <i>Henry Mintzberg</i>	97

▼ CAPÍTULO 5		FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	107
	5.1	Incrementação Lógica: Administrando a Formação da Estratégia <i>James Brian Quinn e John Voyer</i>	109
	5.2	Estratégia Artesanal <i>Henry Mintzberg</i>	114
	5.3	O Efeito Honda <i>Richard T. Pascale</i>	122
SEÇÃO II		ORGANIZAÇÃO	129
▼ CAPÍTULO 6		LIDANDO COM ESTRUTURA E SISTEMAS	131
	6.1	Planejamento Estratégico e de Organização <i>Jay R. Galbraith</i>	133
	6.2	A Estruturação das Organizações <i>Henry Mintzberg</i>	140
	6.3	Novas Formas de Organização <i>James Brian Quinn, Philip Anderson e Sydney Finkelstein</i>	157
	6.4	Colaborando para Competir <i>Joel Bleeke e David Ernst</i>	167
▼ CAPÍTULO 7		LIDANDO COM A CULTURA E O PODER	173
	7.1	Ideologia e a Organização Missionária <i>Henry Mintzberg</i>	175
	7.2	Formando Estrutura nas Mentes dos Gerentes <i>Christopher A. Bartlett e Sumantra Ghoshal</i>	180
	7.3	Política e a Organização Política <i>Henry Mintzberg</i>	186
	7.4	Manobras Competitivas <i>Bruce Henderson</i>	191
	7.5	Quem Deve Controlar a Empresa? <i>Henry Mintzberg</i>	193
▼ CAPÍTULO 8		ESTILOS DE GERÊNCIA	207
	8.1	Artistas, Artesãos e Tecnoctatas <i>Patricia Pitcher</i>	208

8.2 A Nova Tarefa do Líder: Formar Organizações de Aprendizado	213
<i>Peter M. Senge</i>	

8.3 Os Gerentes Intermediários “Fazem as Coisas Certo”	221
<i>Leonard R. Sayles</i>	

SEÇÃO III CONTEXTOS 227

▼ CAPÍTULO 9 O CONTEXTO EMPREENDEDOR 229

9.1 A Organização Empreendedora	231
<i>Henry Mintzberg</i>	

9.2 Estratégia Competitiva em Indústrias Emergentes	239
<i>Michael E. Porter</i>	

9.3 Como os Empreendedores Moldam Estruturas que Funcionam	241
<i>Amar Bhide</i>	

▼ CAPÍTULO 10 O CONTEXTO MADURO 249

10.1 A Organização Maquinal	250
<i>Henry Mintzberg</i>	

10.2 Dinâmica de Custos: Efeitos de Escala e Experiência	263
<i>Derek F. Abell e John S. Hammond</i>	

▼ CAPÍTULO 11 O CONTEXTO PROFISSIONAL 271

11.1 A Organização Profissional	272
<i>Henry Mintzberg</i>	

11.2 Equilibrando a Empresa Profissional de Serviços	282
<i>David H. Maister</i>	

▼ CAPÍTULO 12 O CONTEXTO DA INOVAÇÃO 291

12.1 A Organização Inovadora	292
<i>Henry Mintzberg</i>	

12.2 Administrando a Inovação: Caos Controlado	305
<i>James Brian Quinn</i>	

▼ CAPÍTULO 13 O CONTEXTO DIVERSIFICADO	315
13.1 A Organização Diversificada	316
<i>Henry Mintzberg</i>	
13.2 Estratégias Empresariais Genéricas	326
<i>Henry Mintzberg</i>	
13.3 Administrando Grandes Grupos no Oriente e no Ocidente	330
<i>Philippe Lasserre</i>	
13.4 Da Vantagem Competitiva à Estratégia Empresarial	335
<i>Michael E. Porter</i>	
▼ CAPÍTULO 14 O CONTEXTO INTERNACIONAL	345
14.1 Estratégia Global ... Em um Mundo de Nações	346
<i>George S. Yip</i>	
14.2 Administrando Além-fronteiras: Novas Respostas Organizacionais	354
<i>Christopher A. Bartlett e Sumantra Ghoshal</i>	
▼ CAPÍTULO 15 ADMINISTRANDO MUDANÇAS	361
15.1 Além da Configuração	363
<i>Henry Mintzberg</i>	
15.2 Convergência e Tumulto	369
<i>Michael L. Tushman, William H. Newman e Elaine Romanelli</i>	
15.3 O Modelo Crescendo de Rejuvenescimento	375
<i>Charles Baden-Fuller e John M. Stopford</i>	
 BIBLIOGRAFIA	 385
 ÍNDICE ONOMÁSTICO	 393
 ÍNDICE	 395

SEÇÃO

I

ESTRATÉGIA

5

6

6

0

5

5

6

4

1

3

9

5

5

3

5



n
te
c
e
fr
e
co

ui
te
m
tr
çã
pi
si
ev
es
es
sa
cô
me
na

me
car
caç
tos

O Conceito de Estratégia

Abrimos este livro em seu ponto de enfoque: estratégia. A primeira seção chama-se “Estratégia”, o primeiro capítulo, “O Conceito de Estratégia”. Capítulos posteriores nesta seção descrevem o papel do gerente geral como estrategista e abordam os processos pelos quais as estratégias se desenvolvem a partir de três perspectivas: formulação deliberada, análise sistemática e formação emergente. Porém, neste capítulo inicial, consideramos o conceito central — a estratégia em si.

O que é estratégia? Não existe uma única definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles. Nossa intenção, ao incluir as leituras que vêm a seguir, não é a de promover qualquer ponto de vista sobre estratégia, mas sim sugerir um número delas que seja útil. Como será evidenciado através deste livro, nosso desejo não é o de estreitar perspectivas, mas sim o de ampliá-las ao tentar esclarecer questões. Ao seguir essas leituras, será útil pensar sobre o significado da estratégia, tentar compreender como as pessoas têm usado o termo e verificar, posteriormente, se certas definições se aplicam melhor a determinados contextos.

Aproveitamos a oportunidade para incluir, neste primeiro capítulo, leituras de nossa autoria, as quais marcam o estilo que vem a seguir e proporcionam uma indicação de nosso pensamento. Como você verá, nossos pontos de vista são similares, mas certamente não são idênti-

cos; em alguns pontos, aliás, divergimos do autor (por exemplo, na palavra “tática”). Mas, de modo geral, consideramos que você observará que esses pontos de vista são complementares.

A primeira leitura, de James Brian Quinn, da Amos Tuck School da Dartmouth College, proporciona um panorama geral dos temas que surgirão ao longo desta obra. Nesta leitura de seu livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Quinn dá ênfase especial aos usos militares do termo “estratégia” e afluere desse domínio um conjunto de “dimensões” essenciais, ou critérios, para estratégias de sucesso. Para tanto, volta-se ao passado até Felipe e Alexandre da Macedônia para seu principal exemplo; proporciona também um breve caleidoscópio de como conceitos similares influenciaram, posteriormente, estrategistas militares e diplomáticos.

A discussão dos aspectos militares de estratégia deve estar, certamente, entre as mais antigas literaturas contínuas do mundo. Com efeito, as origens da palavra “estratégia” são ainda mais antigas do que essa experiência na Macedônia; remontam aos gregos, os quais Alexandre e seu pai derrotaram. Como Quinn observa e Roger Evered comenta em outro artigo:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (1980:3).

A segunda leitura, de Henry Mintzberg, professor de administração na Faculty of Management, da McGill University em Montreal e no INSEAD na França, serve para inaugurar o conceito de estratégias para uma série de pontos de vista, algumas bem diferentes dos escritos tradicionais militares ou de negócios (mas sugeridos de passagem no artigo de Quinn). Mintzberg enfoca as várias definições de estratégia — como plano (assim como demarcação em colunas), padrão, posição e perspectiva. O autor usa as duas primeiras para nos transportar além da estratégia deliberada — além do ponto de vista tradicional do termo — à ideia de estratégia *emergente*. Isso apresenta a ideia de que as estratégias podem ser *formadas* em uma organização sem serem conscientemente intencionais, isto é, sem serem *formuladas*. Isto pode parecer contrário a todo o ataque da literatura sobre estratégia, mas o autor argumenta que muitas pessoas usam o termo

implicitamente desta maneira, mesmo que não o definissem desta forma.

Após a leitura desses artigos, esperamos que você esteja menos seguro sobre o uso da palavra “estratégia” e mais pronto a abraçar o estudo do processo da estratégia com uma perspectiva ampliada e mente aberta. Não existem respostas universalmente corretas neste campo (não mais do que em qualquer outro), mas existem orientações interessantes e construtivas.

▼ LEITURA 1.1

ESTRATÉGIAS PARA MUDANÇA*

James Brian Quinn

Algumas Definições Úteis

Em virtude de as palavras *estratégia*, *objetivos*, *metas*, *política* e *programas* terem significados diferentes para várias pessoas e para várias culturas organizacionais, eu [procuro] usar certas definições consistentemente... Por motivos de clareza — não de pedantismo — essas definições estão assinaladas a seguir:

Estratégia é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo *coerente*. Uma estratégia bem-formulada ajuda a *ordenar* e *alocar* os recursos de uma organização para uma *postura singular* e *viável*, com base em suas *competências* e *deficiências internas* relativas, *mudanças no ambiente* antecipadas e providências contingentes realizadas por *opponentes inteligentes*.

Metas (ou **objetivos**) ditam *quais* e *quando* os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem *como* devem ser conseguidos. Todas as organizações têm metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa (Simon, 1964); desde objetivos de valor, que expressam as amplas premissas de valor no sentido das quais a empresa deve se movimentar; através de objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a *natureza* pretendida do empreendimento e as *direções* nas quais deve se movimentar — até uma série de objetivos menos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional, suas subunidades e, finalmente, todas as principais atividades dentro de cada subunidade. As metas principais — as que afetam a direção e a viabilidade total da entidade — são chamadas *metas estratégicas*.

* Extraído do livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, de James Brian Quinn (copyright © Richard D. Irwin, Inc. 1980), Caps. 1 e 5, reproduzido com autorização do editor.

Políticas são regras ou diretrizes que expressam os *limites* dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem, muitas vezes, tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos. Por exemplo: “Não ultrapasse três meses de inventário de qualquer item sem aprovação da diretoria.” Como os objetivos que os apóiam, as políticas existem hierarquicamente em toda a extensão da organização. Políticas importantes — as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade — são chamadas *políticas estratégicas*.

Programas estabelecem a *seqüência passo-a-passo das ações* necessárias para que você atinja os principais objetivos. Expressam *como* os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política. Asseguram que os recursos estejam comprometidos para que você atinja as metas e proporcionam o traçado dinâmico contra o qual o progresso pode ser mensurado. Esses programas de porte que determinam o empuxo e a viabilidade geral da entidade são chamados *programas estratégicos*.

Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera. Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. E determinam a eficiência do empreendimento — se seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos — em contraposição ao fato de as tarefas individuais serem ou não realizadas. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa.

ESTRATÉGIAS VERSUS TÁTICAS

As estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer organização. Por exemplo, no governo existe o comércio mundial, economia doméstica, departamento do Tesouro, gastos militares, investimentos, suprimento monetário, fiscalização, operações bancárias, desenvolvimento regional e estratégia de reemprego local — tudo relacionado entre si de maneira um tanto hierárquica, mas cada qual com seus ditames próprios. Da mesma forma, as empresas têm inúmeras estratégias, desde o nível de dire-

toria até os níveis departamentais entre divisões. No entanto, se as estratégias existem em todos esses níveis, qual é a diferença entre estratégias e táticas? Muitas vezes, a diferença básica reside na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que aparenta ser “tática” para o executivo principal (ou general) pode ser “estratégia” para o diretor de marketing (ou tenente), se isso determina, em última análise, o sucesso ou a viabilidade de sua organização. Em um sentido mais preciso, as táticas podem ocorrer em qualquer um dos níveis. São de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados após seu contato inicial. A estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos.

Uma estratégia genuína é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas de oponentes inteligentes possam afetar seriamente o resultado desejado do esforço — independentemente do nível organizacional do esforço no empreendimento total. Esta condição quase sempre está relacionada a providências importantes tomadas no nível mais elevado de organizações competitivas. Entretanto, alguns teóricos assinalam rapidamente que algumas providências tomadas pela cúpula — por exemplo, enviar uma frota de paz Atlântico afora — simplesmente requerem planos e programas coordenadamente elaborados (Von Neumann e Morgenstern, 1944; Shubik, 1975; McDonald, 1950). Todo um novo conjunto de conceitos, uma verdadeira estratégia, se faz necessário se algumas pessoas ou países decidirem se opor aos propósitos da frota. E são esses conceitos que, em grande parte, distinguem a formulação estratégica do planejamento programático mais simples.

Estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. Na maioria das organizações complexas... seria muito difícil encontrar uma afirmação completa *a priori* de uma estratégia total que é de fato seguida. Não obstante, a existência de uma estratégia (ou mudança de estratégia) pode ser clara para um observador objetivo, embora ainda não seja aparente para os executivos tomando as decisões críticas. É preciso, portanto, observar o *padrão* emergente real das metas operantes, das políticas e dos principais programas do empreendimento para constatar o que é estratégia verdadeira (Mintzberg, 1972). Se ela for conscientemente estabelecida de antemão ou se for simplesmente uma compreensão generalizada resultante de uma torrente de decisões, este padrão se torna a estratégia real da organização. É a mudança neste padrão — independentemente do que digam quaisquer documentos estratégicos formais —

que tanto analistas como tomadores de decisões estratégicas precisam levar em conta se desejam compreender ou alterar a postura estratégica da organização...

A Abordagem Clássica para a Estratégia

Estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. Com efeito, uma das funções dos antigos historiadores e poetas era a de coletar a erudição acumulada dessas bem-sucedidas e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e em orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parece surgir. Estes foram destilados, posteriormente, nas máximas de San Tzu (1963), Machiavelli (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz (1986), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) ou Mao Tse-Tung (1967). Entretanto, com poucas exceções — em grande parte introduzidas pela moderna tecnologia — esses princípios mais básicos de estratégia estavam em vigor e registrados muito antes da Era Cristã. Instituições mais modernas modificaram esses princípios e os adaptaram a seus ambientes especiais.

Embora se pudesse escolher qualquer número de estratégias clássicas diplomático-militares como exemplos, os atos de Felipe e Alexandre em Chaeronea (em 338 a.C...) contêm muitos conceitos atualmente relevantes (Varner e Alger, 1978; Green, 1970)...

UMA ESTRATÉGIA CLÁSSICA

Uma Estratégia Magnífica

Felipe e seu jovem filho Alexandre tinham *metas muito claras*. Procuravam livrar a Macedônia da influência das cidades-estado gregas e *estabelecer domínio* sobre o que era então essencialmente o norte da Grécia. Queriam também que Atenas fizesse parte de uma coalizão com eles contra a Pérsia em seu flanco oriental. *Avaliando seus recursos, decidiram* evitar a superioridade esmagadora da frota ateniense e *optaram por desistir* do ataque sobre as poderosas cidades muradas de Atenas e Tebas, onde suas falanges e cavalaria notavelmente bem treinadas não *teriam vantagens notáveis*.

Felipe e Alexandre *usaram sua abordagem indireta* quando um convite pelo Conselho Anfictiônico levou seu exército ao sul para punir Anfisa. Em uma *seqüência planejada de ações e manobras ardilosas*, desviaram-se da linha direta de marcha para Anfisa, *contornaram o inimigo* e *fortificaram uma base-chave*, Elatea. Em seguida,

passaram a *enfraquecer seus adversários política e moralmente*, ao pressionar a restauração das comunidades fenícias anteriormente dispersadas pelos tebanos e ao fazer com que Felipe se declarasse campeão dos deuses de Delfos. Depois, *usando mensagens enganosas* para fazer o inimigo acreditar que tinham se deslocado para o norte de Trace e também pelo *uso de fontes de inteligência desenvolvidas*, os macedônios, em um *ataque-surpresa*, aniquilaram as posições gregas perto de Anfisa. Isso *atraiu seus adversários para longe de suas posições defensivas* nos desfiladeiros das montanhas próximas para *consolidar suas forças* perto da cidade de Chaeronea.

Lá, *avaliando as forças relativas* de seus adversários, os macedônios primeiro *tentaram negociar* para atingir suas metas. Quando isso não dava certo, eles tinham um *plano de contingência bem-desenvolvido* de como *atacar e sobrepujar* os gregos. Anteriormente a essa época, no entanto, os macedônios haviam *organizado* suas tropas nas famosas falanges; haviam *desenvolvido a logística total* necessária para seu suporte de campo, incluindo uma lança mais comprida que ajudou suas falanges a penetrar na sólida parede de escudos das compactas massas gregas. *Usando as vantagens naturais* de seu terreno, os macedônios haviam desenvolvido cavalaria de suporte para o movimento de suas falanges muito acima da capacidade dos gregos. Finalmente, tirando proveito de uma *relativa vantagem* — a *estrutura de comando* que seu *sistema social* hierárquico permitia — contra os mais democráticos gregos, os nobres macedônios haviam *treinado seu pessoal* em uma das mais *disciplinadas e altamente motivadas forças* do mundo inteiro.

A Estratégia da Batalha

Em apoio a isso, houve a estratégia de batalha em Chaeronea, que emergiu da seguinte forma. Felipe e Alexandre primeiramente *analisaram as forças e as fraquezas dos alinhamentos correntes e prováveis investidas de seus adversários*. A força dos macedônios residia em sua nova tecnologia de lanças, na *mobilidade* de suas falanges soberbamente disciplinadas e nas poderosas unidades de cavalaria lideradas por Alexandre. Seus pontos fracos eram que estavam em menor número e enfrentavam — na banda tebana e ateniense — algumas das melhores tropas terrestres do mundo. Seus adversários, entretanto, possuíam dois pontos fracos. Uma delas era o flanco esquerdo grego com tropas locais munidas de armas leves situadas perto da Acrópole de Chaeronea, e ao lado de alguns soldados fortemente armados, mas agrupados às pressas, fazendo uma ponte ao forte centro mantido pelos atenienses. A famosa Banda Tebana ancorou a ala direita grega perto de um pântano no Rio Cefiso. [veja Figura 1.]

Felipe e Alexandre *organizaram sua liderança para comandar posições-chave*. Felipe assumiu o flanco direito e Alexandre, a cavalaria. *Alinharam suas forças* em uma *postura singular* que *tirava proveito de seus pontos fortes, contrabalançando suas fraquezas*. Decidiram nos pontos em que *concentrariam suas forças, quais posi-*

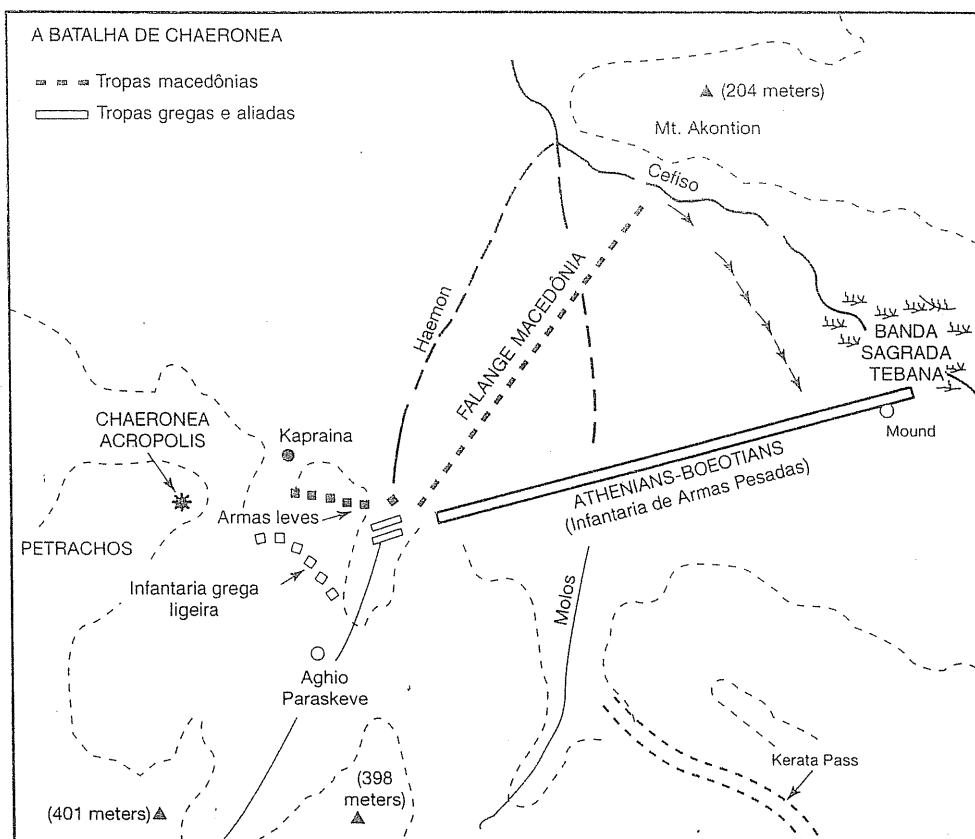


FIGURA 1

A Batalha de Chaeronea

Fonte: Modificado com a permissão de P. Green, *Alexander the Great*, Praeger Publishers, Nova York (1970).

ções conceder e quais pontos-chave deveriam tomar e manter. Começando com suas unidades anguladas atrás das linhas gregas (veja mapa), desenvolveram uma investida de porte enfocada contra a ala esquerda dos gregos e atacaram os pontos fracos do adversário — as tropas perto de Chaeronea — com suas unidades mais disciplinadas, a brigada dos guardas. Após manter pressão e prolongar a linha grega para sua esquerda, a brigada dos guardas iniciou abruptamente uma retirada planejada. Esse estratagema fez com que a ala esquerda grega se desmembrasse e avançasse, acreditando que os macedônios estavam em franca retirada. Isso distendeu os recursos dos adversários à medida que o centro grego se movimentava para a esquerda para manter contato com seu flanco e atacar os “afugentados” macedônios.

Em seguida, com ritmo predeterminado, a cavalaria de Alexandre atacou a abertura da linha prolongada ao mesmo tempo em que as falanges de Felipe se reagruparam conforme planejado, no topo do margem do Rio Heamon. Alexandre investiu e formou uma cabeça-de-ponte atrás dos gregos. Reconcentrou suas forças contra um segmento da linha dos adversários; sua cavalaria cercou e destruiu a Banda Tebana à medida que irresistível poder das falanges se embrenhou na abertura que havia criado. De sua posição segura, o flanco esquerdo dos macedônios voltou-se e atacou o flanco dos atenienses. Com a ajuda do contra-ataque planejado de Felipe, os macedônios expandiram seu domínio e sobrepujaram o alvo crítico, isto é, o centro grego...

ANALOGIAS MODERNAS

Conceitos similares continuaram a dominar a era moderna do pensamento estratégico formal. À medida que este período se inicia, Scharnhorst ainda assinala a necessidade de analisar forças e estruturas sociais como base para compreender estilos de comando eficientes e estímulos motivacionais (Von Clausewitz, 1976:8). Frederico, o Grande provou este ponto no campo. Provavelmente com base em tais análises, adotou treinamento, disciplina e manobras rápidas como os conceitos centrais para uma rígida disciplina de cultura alemã que precisava estar constantemente pronta para lutar em duas frentes (Phillips, 1940). Von Bülow (1806) continuou a enfatizar o papel estratégico dominante do posicionamento geográfico e sistemas de suporte logístico na estratégia. Tanto Jomini (1971) e Von Bülow (1806) enfatizaram os conceitos da concentração, pontos de domínio e rapidez de movimentos como temas de estratégia central e tentaram até desenvolvê-los, no sentido de princípios matemáticos precisos para sua época.

Posteriormente, ainda, Von Clausewitz fez uma exposição sobre a supremacia de objetivos mais amplos com horizontes de tempo estendendo-se além da guerra em si. Dentro do contexto por ele formulado de que uma estra-

tégia eficiente deve girar em torno de *poucos princípios centrais* que podem *criar, orientar e manter o domínio*, a despeito dos enormes atritos que ocorrem à medida que se tenta posicionar ou manobrar grandes forças na guerra. Entre estas, incluiu muitos conceitos que produziram o efeito desejado na época macedônia: *espírito ou moral, surpresa, astúcia, concentração em espaço, domínio de posições selecionadas, uso de reservas estratégicas, unificação ao longo do tempo, tensão e relaxamento* e assim por diante. O autor mostrou como esses princípios gerais se aplicavam a ataque específico, defesa, determinação de flancos e situações de retirada; porém, sempre enfatizou a intangibilidade da *liderança*. Seus princípios básicos de posicionamento e organização não deveriam ser confundidos com ousadia, perseverança e genialidade. Ressaltou constantemente — como o fez Napoleão — a necessidade de *flexibilidade planejada* assim que a guerra irrompesse.

Análises posteriores de estratégia adaptaram esses temas clássicos para conflitos de maior escala. Von Schlieffen reuniu as imensas *forças* numéricas e de produção da Alemanha e a vasta *capacidade de manobras* dos campos de Flandres para conter o poder da nação conceitualmente por trás de um *alinhamento singular de forças* (“um gigantesco ancinho”) para *sobrepujar* os flancos de seus oponentes franceses, *atacar fraquezas* (suas linhas de suprimentos e a retaguarda), capturar e *manter importantes centros políticos-chave* da França e *dominar ou destruir* seu enfraquecido exército no campo de batalha (Tuchman, 1962). No lado oposto, Foch e Grandmaison viram *moral* (“elán”) *ousadia* (“cran”) e *ataque concentrado* contínuo (“attaque à outrance”) como *iguais aos valores* de uma nação volátil, recentemente derrotada e vingativa que havia decidido (tanto por motivos morais como por *coalisão*) *estabelecer limites importantes* sobre seus próprios atos na 1ª Guerra Mundial — isto é, não atacar primeiro ou através da Bélgica.

À medida que essas duas estratégias perdiam consistência e se tornaram a carnificina frontal da guerra em trincheiras, Hart (1954) revitalizou a *abordagem indireta*, e isso se tornou o tema central do pensamento estratégico britânico entre as guerras. Posteriormente, nos Estados Unidos, Marloff e Snell (1953) começaram a enfatizar o planejamento para *coalisões de larga escala* à medida que as forças gigantes da 2ª Guerra Mundial se desenvolviam. O grupo Enigma *se movimentou secretamente para desenvolver a rede de inteligência* tão fundamental no irrompimento da guerra (Stevenson, 1976). Porém, uma vez engajado na guerra, George Marshall ainda via uma única esperança para a vitória dos Aliados na *concentração esmagadora de forças* contra um inimigo, primeira-

mente (Alemanha), e após ter *concedido perdas iniciais* no Pacífico, *reenfocou as forças aliadas* em uma *gigantesca investida coordenada* contra o Japão. No plano oriental, MacArthur primeiramente *retrocedeu, consolidou a base* para operações, *construiu sua logística, evitou as forças de seus oponentes, contornou* as posições defensivas estabelecidas do Japão e, em uma *gigantesca manobra de flancos*, estava pronto para invadir o Japão após *enfraquecer sua força política e psicológica* através de bombardeios contínuos.

Todos esses modernos pensadores e praticantes utilizaram princípios clássicos de estratégia que datam da era grega, mas as analogias mais surpreendentes da 2ª Guerra Mundial talvez residam nas estratégias de batalha de Patton e Rommel, que eram praticamente cópias-carbono dos conceitos macedônios de concentração planejada, investida rápida, cerco e ataque na retaguarda do inimigo (Essame, 1974; Farago, 1964; Irving, 1977; Young, 1974).

Conceitos semelhantes ainda permeiam estratégias bem-concebidas — quer sejam governamentais, diplomáticas, militares, esportivas ou de negócios. O que poderia ser mais direto do que o paralelo entre Chaeronea e a bem-desenvolvida estratégia de negócios que investiga e se retrai, em primeiro lugar, para determinar os pontos fortes da concorrência, força esta a ampliar seus compromettimentos, após o que concentra seus recursos, ataca uma brecha exposta, assenhora-se de um segmento de mercado, monta uma cabeça-de-ponte nesse mercado e, em seguida, reagrupa e se expande dessa base para dominar um campo ainda maior? Muitas empresas adotaram exatamente essas estratégias com grande sucesso...

Dimensões da Estratégia

A análise de estratégias diplomático-militares e as analogias similares em outros campos proporcionam algumas percepções para as dimensões básicas, natureza e *design* de estratégias formais.

Primeiro, as estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: (1) as *metas* (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, (2) as *políticas* mais significativas orientando ou limitando as ações e (3) as principais *providências sequenciais* (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Como a estratégia determina a orientação geral e o foco de ação da organização, sua formulação não pode ser encarada como uma mera geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas. O desenvolvimento de metas é parte integral da formulação da estratégia...

Segundo, estratégias eficientes giram em torno de *alguns conceitos e investidas-chave* que lhes dão coerência, equilíbrio e enfoque. Algumas investidas são temporárias, outras se estendem até o fim da estratégia. Algumas custam mais por ganho de unidade do que outras. Entretanto, os recursos precisam ser *alocados em padrões* que proporcionem recursos suficientes para que cada investida seja bem-sucedida independentemente de sua relativa correlação custo/benefício. E as unidades organizacionais precisam ser coordenadas e as ações controladas para apoiar o padrão de investida pretendida, caso contrário a estratégia total cairá por terra...

Terceiro, a estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o *desconhecido*. No caso das grandes estratégias empresariais, nenhum analista pode prever as maneiras precisas pelas quais todas as forças de colisão podem interagir entre si ou ser distorcidas pela natureza ou pelas emoções humanas, ou ainda ser modificadas pela imaginação neutralizadora proposital de oponentes inteligentes (Braybrooke e Lindblom, 1963). Muitos têm notado como sistemas de larga escala podem reagir contrária e intuitivamente a ações aparentemente racionais ou como uma série de eventos aparentemente bizarra pode conspirar para evitar ou assistir no sucesso (White, 1978; Lindblom, 1959)...

Conseqüentemente, a essência da estratégia — quer seja militar, diplomática, empresarial esportiva (ou) política... — é *construir uma postura* que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a ocasião chegar.

Quarto, assim como as organizações militares têm múltiplos escalões de estratégias grandiosas, teatrais, de área, de batalha, de infantaria e de artilharia, assim também outras organizações complexas têm uma série de estratégias de suporte mútuo hierarquicamente relacionadas (Vancil e Lorange, 1975; Vancil, 1976). Cada uma dessas estratégias precisa ser mais ou menos completa em si e congruente com o nível de descentralização pretendida. Entretanto, cada uma dessas estratégias precisa ser moldada como um elemento coesivo das estratégias de nível mais elevado. Muito embora, por motivos já citados, a obtenção de coesão entre todas as estratégias principais de uma organização seja uma tarefa sobre-humana para o executivo principal de uma empresa, é importante que haja um meio sistemático de testar cada componente estratégico e verificar se preenche os princípios mais importantes de uma estratégia bem-formada.

Os critérios advindos dessas estratégias diplomático-militares proporcionam uma excelente estrutura para

isso; no entanto, o que se vê freqüentemente são estratégias formais propostas em todos os níveis organizacionais que não têm nada de estratégico. Em virtude de ignorarem ou de violarem até mesmo os princípios estratégicos básicos, são pouco mais do que um aglomerado de filosofias ou um conjunto de programas. Falta-lhes coesão, flexibilidade, ímpeto, um sentido de posicionamento contra a oposição e outros critérios que a análise histórica sugere quais estratégias eficientes precisam ter. Quer sejam derivados formalmente ou de modo incremental, as estratégias precisam ser pelo menos testadas intelectualmente contra os critérios adequados.

CRITÉRIOS PARA ESTRATÉGIA EFICIENTE

Ao se formular uma estratégia para lidar com o desconhecido, quais fatores devem ser levados em conta? Embora cada situação estratégica seja singular, existem alguns critérios comuns que tendem a definir uma boa estratégia? O fato de que uma estratégia funcionou em retrospecto não é um critério suficiente para se julgar qualquer estratégia. Foi Grant um melhor estrategista do que Lee? A estratégia de Foch era melhor do que a de Von Schlieffen? A estratégia de Xerxes era superior a de Leonidas? Foi a estratégia dos russos que lhes permitiu passar por cima dos tchecos em 1968? É óbvio que outros fatores além da estratégia — incluindo sorte, recursos esmagadores, implementação estúpida ou idiota e erros do inimigo — ajudam a determinar os resultados finais. Além disso, quando se formula uma estratégia, não é possível usar o critério de sucesso final porque o resultado ainda constitui uma dúvida. No entanto, é preciso lançar mão de diretrizes para definir a estrutura estratégica.

Alguns estudos têm sugerido alguns critérios iniciais para avaliação da estratégia (Tilles, 1983; Christensen e outros, 1978). Estes incluem sua clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação à luz dos recursos, grau de risco, equiparação aos valores pessoais de figuras exponenciais, horizonte de tempo e praticabilidade... Além disso, exemplos históricos — tanto dos cenários empresariais quanto dos diplomático-militares — sugerem que as estratégias eficientes devem, no mínimo, abranger certos fatores críticos adicionais e elementos estruturais...

▼ *Objetivos claros, decisivos e diretos*: estão todos os esforços direcionados no sentido de objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atin-

gíveis? Metas específicas de unidades subordinadas modificam-se no calor da campanha ou da competição, mas as metas principais da estratégia afim de todas as unidades precisam permanecer suficientemente claras para proporcionar continuidade e coesão para decisões táticas durante o horizonte de tempo da estratégia. Nem todas as metas precisam ser determinadas por escrito ou numericamente precisas, mas precisam ser compreendidas e ser decisivas — isto é, se forem atingidas devem assegurar a viabilidade continuada e a vitalidade da entidade *vis-à-vis* seus oponentes.

▼ *Mantendo a iniciativa*: a estratégia preserva liberdade de ação e realça o comprometimento? Estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles? Uma postura reativa prolongada gera mal-estar, rebaixa o moral e abre mão da vantagem do tempo e dos intangíveis em favor do oponente. Em última análise, essa postura provoca aumento de custos, diminui o número de opções disponíveis e reduz a probabilidade de alcançar sucesso suficiente para assegurar independência e continuidade.

Concentração: a estratégia concentra poder superior no local e na hora em que provavelmente serão decisivos? A estratégia definiu precisamente o que tornará o empreendimento superior em termos de poder — isto é, “melhor” em dimensões críticas — em relação aos seus oponentes? Uma competência distinta gera maior sucesso com menos recursos e é a base essencial para maiores ganhos (ou lucros) do que a concorrência...

Flexibilidade: a estratégia reservou propositalmente recursos e dimensões para flexibilização e manobras? Habilidades reservadas, maneabilidade planejada e reposicionamento permitem que se use um mínimo de recursos ao mesmo tempo em que se mantém a oposição em relativa desvantagem. Como corolários da concentração e da concessão, permitem ao estrategista reutilizar as mesmas forças para suplantar posições selecionadas em épocas diferentes. Também forçam oponentes menos flexíveis a usar mais recursos para manter determinadas posições, ao mesmo tempo em que requerem, simultaneamente, comprometimento fixo de seus próprios recursos para efeito defensivo.

▼ *Liderança coordenada e comprometida*: a estratégia proporciona liderança responsável e comprometida para cada uma das metas principais?...[Os líderes] precisam ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e

valores se equiparem às necessidades de seus papéis. Estratégias bem-sucedidas exigem comprometimento, não apenas aceitação.

▼ *Surpresa*: a estratégia fez uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente despreparado e exposto em momentos inesperados? Com surpresa e tempo corretos, o sucesso pode ser alcançado fora de qualquer proporção em relação à energia exercida e pode modificar posições estratégicas decididamente...

▼ *Segurança*: a estratégia garante bases de recursos e todos os pontos operacionais vitais para o empreendimento? Desenvolve sistema de inteligência eficiente para evitar surpresas por parte dos oponentes? Desenvolve a logística total para apoiar cada uma de suas principais investidas? Usa coalizões de maneira eficiente para prolongar a base de recursos e zonas de aceitação amigável para o empreendimento?...

Estes são elementos críticos de estratégia, quer sejam aplicados nos negócios, no governo ou no conflito armado.

▼ LEITURA 1.2

OS 5 Ps DA ESTRATÉGIA*

Henry Mintzberg

A natureza humana insiste em *uma* definição para todos os conceitos. Mas a palavra *estratégia* há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo. Assim sendo, cinco definições de estratégia estão sendo apresentadas aqui — como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva — após o que alguns de seus inter-relacionamentos são considerados.

.....

A Estratégia Como Plano

Para qualquer um que você pergunte, *estratégia é um plano* — algum tipo de curso de ação *conscientemente engendrado*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Uma criança tem uma “estratégia” para pular uma ceca, uma corporação

* Publicado originalmente no *California Management Review* (outono americano), © 1987 do Conselho da Universidade da Califórnia. Reimpresso com cortes e autorização da *California Management Review*.

tem uma estratégia para dominar um mercado. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Uma série de definições, em uma variedade de campos de ação, reforça este ponto de vista. Por exemplo:

- ▼ na área militar: a estratégia trata do “planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais” (Von Clausewitz, 1976:177);
- ▼ na teoria de jogos: a estratégia é “um plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível” (von Newman e Morgenstern, 1944:79);
- ▼ na administração: “A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado... com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (Glueck, 1980:9).

Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Existe um uso para a palavra no sentido específico que precisa ser identificado aqui. Como plano, **uma estratégia pode ser um pretexto**, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. O garoto poderá usar a cerca como pretexto para atrair um marginal para seu quintal, onde seu Doberman aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real (isto é, como plano, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe.

Com efeito, existe uma literatura em expansão no campo da administração estratégica, assim como no processo geral de negociação, que encara a estratégia desta maneira e, assim, enfoca sua atenção nos seus aspectos mais dinâmicos e competitivos. Por exemplo, em seu famoso livro, *Competitive Strategy*, Porter (1980) dedica um capítulo a “Sinais de Mercado” (incluindo uma discussão sobre os efeitos de anunciar as manobras, o uso de “marca de confronto” e o uso de ameaças de processos antitruste particulares) e outro capítulo intitulado “Manobras Competitivas” (incluindo ações de preempção contra a reação da concorrência). E Schelling (1980) dedica a maior parte de seu famoso livro, *The Strategy of Conflict*, ao tópico de pretextos para iludir os rivais em uma situação competitiva ou de negociação.

A Estratégia Como Padrão

Mas se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais ou pretextos específicos), certamente também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir a estratégia como plano não é suficiente; precisamos também de uma definição que abranja o comportamento resultante. Assim, propõe-se uma terceira definição: **a estratégia é um padrão** — especificamente um padrão em um fluxo de ações (Mintzberg e Waters, 1985). Por esta definição, quando Picasso pintou em azul durante algum tempo, isso era uma estratégia, assim como foi o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford ofereceu seu Modelo T somente na cor preta. Em outras palavras, por esta definição, a estratégia é *consistência* no comportamento, *quer seja pretendida ou não*.

Isso pode parecer uma definição estranha para uma palavra que esteve tão ligada ao livre arbítrio (“strategos”, em grego, a arte do general de exército [Evered 1983]). Mas a questão é que, conquanto quase ninguém defina estratégia desta forma, muitas pessoas parecem usá-la vez por outra. Veja esta citação de um executivo de negócios: “Aos poucos, as abordagens bem-sucedidas se fundem em um padrão de ação que se torna nossa estratégia. Certamente não temos uma estratégia geral para isto” (citado em Quinn, 1980:35). Este comentário é inconsistente apenas se nos restringirmos a uma definição de estratégia: o que esse homem parece dizer é que sua empresa tem a estratégia como padrão, mas não como plano. Considere, ainda, este comentário na revista *Business Week* sobre uma *joint venture* entre a General Motors e a Toyota:

O provável negócio da Toyota talvez seja altamente significativo porque é outro exemplo de como a estratégia da GM se resume em fazer um pouco de tudo, até que o mercado decida para onde vai. (*Business Week*, 31 de outubro de 1983).

Um jornalista inferiu um padrão no comportamento de uma empresa e o rotulou de estratégia.

A questão é que toda vez que um jornalista atribui uma estratégia a uma empresa ou a um governo, e toda vez que um gerente faz a mesma coisa com relação a um concorrente ou mesmo à cúpula de sua própria firma, essas pessoas estão implicitamente definindo a estratégia como padrão em ação — isto é, inferindo consistência de comportamento e rotulando-a de estratégia. Isso pode, é claro, ir mais além e atribuir intenção a essa consistência — isto é, presumir que existe um plano por trás do padrão. Porém, isso é uma suposição que poderá provar-se falsa.

Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita. Para parafrasear Hume, as estratégias poderão resultar de atos humanos, mas não de *designs* humanos (veja Majone, 1976-77). Se rotularmos a primeira definição como estratégia *pretendida* e a segunda como *realizada*, conforme mostra a Figura 1, poderemos distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de estratégias *emergentes*, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas).

Para que uma estratégia seja realmente deliberada — isto é, para que um padrão tenha sido pretendido *exatamente* conforme realizado — é de supor que tenha originado de uma ordem de grande importância. Intenções precisas devem ter sido estabelecidas de antemão pela liderança da organização; essas intenções devem ter sido aceitas por todos como se originaram e, em seguida, realizadas sem a interferência das forças políticas, tecnológicas ou de mercado. Da mesma forma, uma estratégia realmente emergente é também uma ordem importante, exigindo consistência nas ações sem qualquer sugestão de intenção. (Nenhuma consistência significa estratégia-zero, ou pelo menos estratégia não-realizada). No entanto, algumas estratégias chegam perto o suficiente de qualquer uma das formas, enquanto outras — provavelmente a maioria — permanecem no continuum que existe entre os dois, refletindo aspectos deliberados bem como emergentes. A Tabela 1 relaciona vários tipos de estratégias ao longo desse continuum.

ESTRATÉGIAS SOBRE O QUÊ?

Rotular estratégias como planos ou padrões ainda pede uma questão básica: *estratégias sobre o quê?* Muitos escritores respondem ao discutir o desenvolvimento de recursos, mas a questão permanece: quais recursos e para que finalidade? Qualquer militar pode reduzir o número de pregos em suas botas, ou uma empresa pode pôr em prática um padrão de *marketing* somente com produtos pintados de preto, mas isso mal atende ao imponente rótulo de “estratégia”. Ou será que sim?

Como a palavra nos foi herdada dos militares, “estratégia” refere-se a coisas importantes, “táticas” aos detalhes (mais formalmente, “a tática nos ensina o uso de forças armadas no engajamento, estratégia, o uso do engajamento para o objetivo da guerra”, von Clausewitz, 1976:128). Pregos nas botas e cor dos carros são certa-

mente detalhes. O problema é que em retrospecto os detalhes podem às vezes se provar “estratégias”. Mesmo na área militar: “Por falta de um Prego, a Bota se perdeu; por falta de uma Bota, o Cavalo se perdeu...”, e assim por diante o cavaleiro e o general perderam a batalha, “tudo por falta de Cuidados com o Prego de uma Bota” (Franklin, 1977:280). Na verdade, um dos motivos pelos quais Henry Ford perdeu sua batalha contra a General Motors foi que ele se recusou a pintar seus carros em uma cor que não fosse a preta.

Rumelt (1979) assinala que “as estratégias de uma determinada pessoa são as táticas de outra — o que é estratégico depende de onde você está situado”. Depende também de *quando* você se situa; o que parece ser tático hoje pode provar-se estratégico amanhã. A questão é que rótulos não devem ser usados para inferir que algumas questões são *inevitavelmente* mais importantes que outros. Existem ocasiões em que é vantajoso gerenciar os detalhes e deixar que as estratégias surjam por si. Há um bom motivo para referir-se às questões como relativamente “estratégicas”, em outras palavras, relativamente “importantes” em algum contexto, seja como pretendido antes de agir ou como pretendido depois disso. Da mesma forma, a resposta à pergunta estratégias sobre o quê? é a seguinte: em potencial sobre qualquer coisa — sobre produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e auto-interesses, controle e cor.

Dois aspectos do conteúdo das estratégias devem, entretanto, ser individualizados porque são de particular interesse.

A Estratégia Como Posição

A quarta definição é que a **estratégia é uma posição** — especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação — ou “harmonização”, segundo Hofer e Shendel, (1978:4) — entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Em termos ecológicos, a estratégia se torna um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “aluguel” (isto é, “retornos por [estar em] local exclusivo” (Bowman, 1974:47); em termos administrativos, de maneira formal, um “domínio” do mercado de produtos (Thompson, 1967), o local no ambiente no qual os recursos estão concentrados.

Note que esta definição de estratégia pode ser compatível com uma ou com todas as definições precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano (ou trama) e/ou pode ser alcançada, até

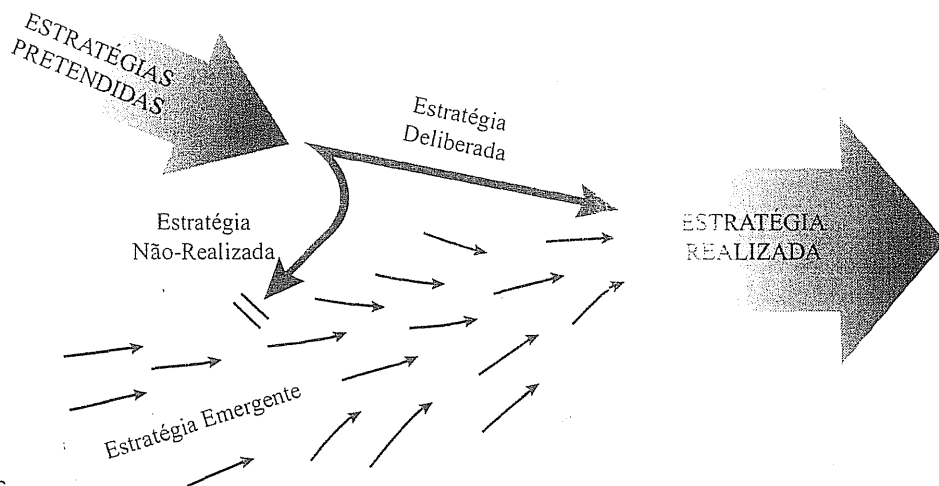


FIGURA 1

Estratégias Deliberadas e Emergentes

TABELA 1

Vários Tipos de Estratégias, de Um Tanto Deliberadas a Em Grande Parte Emergentes*

Estratégia Planejada: intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para garantir sua implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível (para assegurar que não haja distorção de intenções); essas estratégias são altamente deliberadas.

Estratégia Empresarial: as intenções existem como a visão pessoal e não-articulada de um único líder e são, portanto, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e colocada em um nicho protegido de seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem ser também emergentes.

Estratégia Ideológica: as intenções existem como a visão coletiva de todos os membros da organização, controladas através de fortes normas compartilhadas; a organização é, muitas vezes, reagente *vis-à-vis* seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas.

Estratégia Guarda-Chuva: uma liderança com controle parcial das ações da organização define metas estratégicas ou limites dentro dos quais ou outros precisam agir (por exemplo, que todos os novos produtos devam ter preços altos na vanguarda tecnológica, embora o que esses produtos devam é ficar por conta da emergência); como consequência, as estratégias são parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (seus padrões intrínsecos); essa estratégia também pode ser chamada de deliberadamente emergente, na medida em que a liderança permite propositalmente a outros a flexibilidade de manobra e de formar padrões dentro de suas fronteiras.

Estratégia de Processo: a liderança controla os aspectos processuais da estratégia (quem é admitido e, portanto, tem a oportunidade de influenciar a estratégia, com quais estruturas intrínsecas vai trabalhar, etc.), deixando o contexto da estratégia em si para outros; as estratégias são outra vez parcialmente deliberadas (relativamente ao processo) e parcialmente emergentes (no que se refere ao conteúdo) e deliberadamente emergentes.

Estratégia Desconectada: os membros das subunidades, pouco ligados ao resto da organização, produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações, na ausência de ou em contradição direta das intenções comuns ou centrais da organização como um todo; as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as originam.

Estratégia de Consenso: através de ajuste mútuo, vários membros convergem em padrões que permeiam a organização na ausência de intenções centrais ou comuns; essas estratégias são um tanto emergentes em sua natureza.

Estratégia Imposta: o ambiente externo dita padrões em ações, ou através de imposição direta (digamos, por um proprietário externo ou por um cliente exigente) ou através de preempção implícita ou ainda pelo cerceamento das opções da empresa (como em uma grande empresa aérea que precisa operar com aeronaves grandes apenas para se manter viável); essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser interiorizadas e tornadas deliberadas.

* Adaptado de Mintzberg e Waters (1985:270).

mesmo encontrada, através de um padrão de comportamento.

Do ponto de vista da teoria militar e de jogos sobre estratégia, a posição é geralmente usada no contexto do que é chamado de “jogo de duas pessoas”, mais conhecido nos negócios como concorrência frontal (na qual as tramas são especialmente comuns). A definição de estratégia como posição, entretanto, permite-nos abrir implicitamente o conceito por completo aos chamados jogos de *n* pessoas (isto é, muitos jogadores), e além disso. Em outras palavras, conquanto a posição possa sempre ser definida com relação a um único competidor (literalmente assim também na área militar), onde a posição se torna o local da batalha, pode também ser definida no contexto de uma série de competidores ou simplesmente com relação a mercados ou ao ambiente como um todo. Todavia, a estratégia como posição pode se estender também além da concorrência, quer seja ela econômica ou não. De fato, qual é o significado da palavra “nicho” se não uma posição a ser ocupada para *evitar* a concorrência? Desta forma, podemos nos transportar da definição empregada pelo General Ulysses Grant na década de 1860 — “Estratégia é o posicionamento dos recursos à nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo”, — para a do Professor Richard Rumelt na década de 80 — “Estratégia é criar situações para retornos econômicos e descobrir maneiras de sustentá-las” (Rumelt, 1982), — isto é, qualquer posição viável, quer seja ou não diretamente competitiva.

Astley e Fombrun (1983), com efeito, assumem o passo lógico seguinte ao introduzirem a idéia de estratégias “coletivas”, ou seja, a estratégia procurada para promover a cooperação entre as organizações, até mesmo prováveis concorrentes (equivalente em biologia a animais reunindo-se em grupos em busca de proteção). Tais estratégias podem estender-se “de providências informais e discussões a dispositivos formais, como diretorias interligadas, *joint ventures* e fusões” (p. 577). Realmente, se consideradas sob um ângulo ligeiramente diferente, essas providências podem, às vezes, ser descritas como estratégias políticas, isto é, estratégias para subverter forças legítimas da concorrência.

.....

A Estratégia Como Perspectiva

Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais am-

pla. Aqui, a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. Há organizações que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia em torno disto (uma IBM, por exemplo); a Hewlett-Packard desenvolveu a “maneira H-P.” com base em sua cultura de engenharia, enquanto a rede McDonald’s se tornou famosa pela sua ênfase em qualidade, serviço e asseio.

A estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. De fato, um dos mais antigos e influentes escritores sobre estratégia (pelo menos, pelo fato de suas idéias terem sido refletidas em escritos mais populares) foi Philip Selznick (1957:47), que escreveu sobre o “caráter” de uma organização — “comprometimentos distintos e integrados às maneiras de agir e reagir” nela embutidos. Uma série de conceitos de outros campos também capta esta idéia; antropólogos se referem à “cultura” de uma sociedade e os sociólogos, à sua “ideologia”; os teóricos militares falam da “grandiosa estratégia” dos exércitos, enquanto teóricos da administração têm usado termos como “teoria dos negócios” e sua “força impelente” (Drucker, 1974; Tregoe e Zimmerman, 1980); os alemães, talvez, tenham captado a idéia melhor com sua palavra “Weltanschauung”, literalmente “visão mundial”, significando intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

A quinta definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um *conceito*. Isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. É importante lembrar que ninguém jamais viu uma estratégia ou tocou nela; toda estratégia é uma invenção, uma quimera na imaginação das pessoas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido.

O que é de primordial importância sobre esta quinta definição, todavia, é que a perspectiva é *compartilhada*. Conforme inferido nas palavras Weltanschauung, cultura e ideologia (com relação a uma sociedade), mas não a palavra personalidade, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações. Na realidade, quando estamos falando de estratégia neste contexto, estamos entrando no campo da *mente coletiva* — indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento. Uma questão principal no estudo da formação da estratégia se torna, portanto, como interpretar essa mente coletiva — compreender como as intenções se difundem através do sistema chamado organização para se tornarem compar-

tilhadas e como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva e, no entanto, consistente.

Inter-relacionando os Ps

Conforme sugerido anteriormente, a estratégia, tanto como perspectiva quanto posição, pode ser compatível como plano e/ou padrão. Na realidade, porém, a relação entre essas duas definições pode ser mais envolvente. Por exemplo, conquanto alguns considerem a perspectiva como um plano (Lapierre, 1980, descreve as estratégias como “sonhos em busca da realidade”), outros a descrevem como *dando margem* a planos (por exemplo, como posições e/ou padrões em algum tipo de hierarquia implícita). Mas o conceito de estratégia emergente é que um padrão pode emergir e ser reconhecido de modo a provocar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.

Podemos perguntar como surge a perspectiva em primeiro lugar. Talvez através de experiências anteriores: a organização tentou vários expedientes em seus anos de formação e, aos poucos, consolidou uma perspectiva em torno do que funcionava. Em outras palavras, as organizações aparentemente desenvolveram “caráter”, assim como as pessoas desenvolveram personalidade — ao interagir com o mundo à medida que encontram esse caráter através de suas habilidades inatas e pendoros naturais. Desta forma, o padrão pode também dar margem à perspectiva. Assim também é o caso da posição. Testemunhe a discussão de Perrow (1970:161) sobre a dedicação dos “homens do algodão” e os “homens da seda” do setor têxtil, pessoas que desenvolveram uma dedicação quase religiosa às fibras que produziam.

Independentemente de como apareçam, entretanto, existe um motivo para acreditar que, conquanto os planos e as posições possam ser dispensáveis, as perspectivas são imutáveis (Brunsson, 1982). Em outras palavras, uma vez estabelecidas, as perspectivas se tornam difíceis de serem alteradas. Com efeito, a perspectiva poderá tornar-se tão profundamente enraizada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem tornar-se subconscientes nas mentes de seus membros. Quando isso acontece, a perspectiva pode vir a se parecer mais como padrão do que plano — em outras palavras, ver-se-á que estará mais presente na consistência dos comportamentos do que na articulação das intenções.

É claro que, se a perspectiva é imutável, a mudança no plano e na posição dentro da perspectiva é facilmente comparável à mudança de perspectiva. Neste particular, é interessante notar o caso de Egg McMuffin. Esse produto, quando novo — o *breakfast* americano em uma broa

—, foi uma mudança estratégica para a rede McDonald's? Apresentado nas classes do MBA, essa questão dilacerante (ou pelo menos dilacerante para o estômago) provocou, inevitavelmente, debates acalorados. Os proponentes (geralmente simpatizantes do *fast food*) argumentam que naturalmente foi: trouxe o McDonald's para um novo mercado, o do café da manhã, estendendo o uso das instalações existentes. Os oponentes retrucam que isso é bobagem, nada mudou a não ser alguns ingredientes: era a mesma “papinha” em uma embalagem diferente. Os dois lados, é claro, estão certos — e errados. Tudo depende de como você define estratégia. As posições mudaram; as perspectivas permaneceram as mesmas. Com efeito — e esta é a questão — a posição poderia ser alterada facilmente porque era compatível com a perspectiva existente. Egg McMuffin é McDonald's puro, não apenas no produto e na embalagem, como também na produção e na divulgação. Imagine, porém, uma mudança na posição da McDonald's que exigisse uma mudança de perspectiva — digamos, introduzir um jantar à luz de velas com atendimento personalizado (seu McDonald's à la Orange preparado a pedido) para atrair os consumidores de fim de noite. Não precisamos dizer mais nada, a não ser talvez rotular isso de “síndrome do Egg McMuffin”.

A Necessidade de Ecletismo na Definição

Conquanto existam vários relacionamentos entre as várias definições, nenhum relacionamento isolado nem qualquer definição única, no que diz respeito ao assunto, assume precedência sobre os demais. De algumas maneiras, essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si) mas, talvez de maneira mais importante, elas se complementam. Nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais que posições, contudo, são menos que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégia e, com efeito, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral.

Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. A estratégia como plano também levanta a questão fundamental de percepção — como as intenções são concebidas no cérebro humano em primeiro lugar, e, na realidade, o que as intenções realmente significam. O caminho para o inferno neste campo pode ser pavimentado por aqueles que aceitam as intenções declaradas pelo seu valor de face.

Ao estudar a estratégia como plano, precisamos de certa maneira entrar na mente dos estrategistas para descobrir o que realmente está sendo intencionado.

Como pretexto, a estratégia nos leva para o reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens. Isso coloca o processo de formação da estratégia em seu palco mais dinâmico, com manobras provocando contramanobras e assim por diante. Ironicamente, no entanto, a estratégia em si é um conceito enraizado não na mudança, mas na estabilidade — em planos e em padrões estabelecidos. Como, então, reconhecer as idéias dinâmicas da estratégia como pretexto com as idéias estáticas da estratégia como padrão e outras formas de planos?

Como padrão, a estratégia enfoca a ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em conta o comportamento. A estratégia como padrão também introduz a idéia de convergência, a realização de consistência no comportamento de uma organização. Como é que se forma essa consistência e de onde vem? Estratégia realizada, quando considerada ao lado de estratégia pretendida, encoraja-nos a considerar a idéia de que a estratégia pode emergir assim como ser deliberadamente imposta.

Como posição, ela encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo — como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Isso nos permite pensar nas organizações em termos ecológicos, como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em um

mundo de hostilidades e de incertezas, assim como simbioses.

Finalmente, como perspectiva, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo. Se definimos a organização como ação coletiva na busca de uma missão comum (uma maneira fantasiosa de dizer que um grupo de pessoas sob um rótulo em comum — seja a General Motors ou a Academia de Estética Luigi — de alguma forma, encontra um meio de cooperar na produção de produtos específicos e serviços), então a estratégia como perspectiva levanta a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente integradas no grupo.

Desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também nos leva às questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.

Para concluir, grande parte da confusão neste campo advém de usos contraditórios e indevidos do termo estratégia. Ao explicar detalhadamente e pelo uso das várias definições, poderemos evitar parte dessa confusão e, desta forma, enriquecer nossa habilidade de compreender e administrar os processos pelos quais as estratégias se formam.