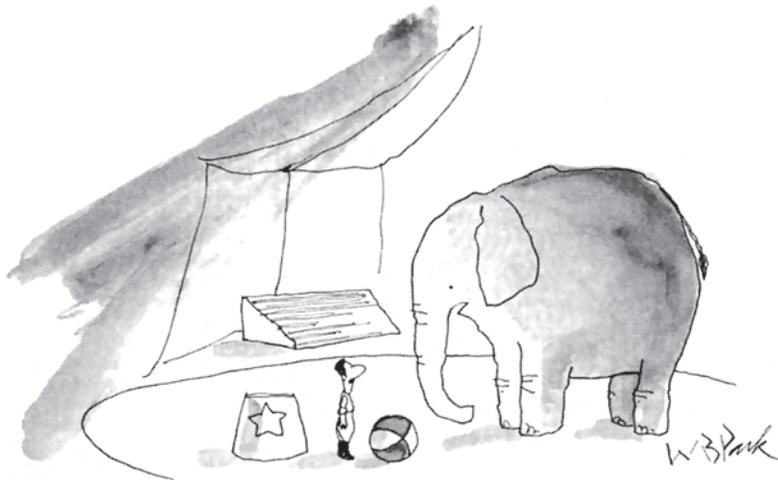


“E Aqui, Senhoras e Senhores, a Fera da Administração Estratégica”



*“Para ser franco, não sou tão esperto quanto
você parece pensar que sou”.*

Para começar, uma fábula, frequentemente citada, mas pouco conhecida:

OS CEGOS E O ELEFANTE

por John Godfrey Saxe (1816-1887)

Eram cinco homens do Hindustão
Desejosos de muito aprender,
Que foram ver o Elefante
(Embora todos fossem cegos)
Cada um, por observação,
Poderia sua mente satisfazer.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu lado amplo e forte
Imediatamente começou a gritar:
“Valha-me Deus, mas o Elefante
É como uma parede”.

O Segundo, pegando na presa,
Gritou: “Oh! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de elefante
É como uma lança!”

O Terceiro aproximou-se do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
“Vejo”, disse ele, “o Elefante
É muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso
E apalpou em torno do joelho.
“Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil”, disse ele:
“Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,
E disse: “Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder,
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque!”

O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava

Que veio ao seu alcance.
 “Vejo”, disse ele, “o Elefante
 é muito semelhante a uma corda!”

E assim esses homens do Hindustão
 Discutiram por muito tempo,
 Cada um com sua opinião,
 Excessivamente rígida e forte.
 Embora cada um estivesse, em parte, certo,
 Todos estavam errados!

Moral

Com frequência em guerras teológicas,
 Os disputantes, suponho,
 Prosseguem em total ignorância
 Daquilo que cada um dos outros quer dizer,
 E discutem sobre um Elefante
 Que nenhum deles viu!

Somos os cegos, e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém conseguiu enxergar o animal inteiro, cada um tocou numa ou noutra parte e “prosseguiu em total ignorância” a respeito do restante.

“Somos os cegos, e a formulação de estratégia é nosso elefante.”

Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes.

Os dez próximos capítulos descrevem dez partes do nosso animal de formulação de estratégia. Cada um representa uma “escola de pensamento”. Esses dez capítulos são estruturados por este primeiro capítulo, que introduz as escolas e algumas ideias a respeito da estratégia em si, e um último capítulo, que retorna ao animal inteiro.

POR QUE DEZ?

Em interessante artigo intitulado “O Mágico Número Sete, Mais ou Menos Dois: Alguns Limites sobre Nossa Capacidade para Processar Informações”, o psicólogo George Miller (1956) perguntava por que tendemos a favorecer o número 7 para categorizar coisas – por exemplo, as sete maravilhas do mundo, os sete pecados capitais e os sete dias da semana. Isto reflete, concluiu ele, nossa composição cognitiva: sete é, mais ou menos, o número de “pedaços” de informações que podemos reter com facilidade em nossas memórias de curto prazo.¹ Três maravilhas do mundo seriam de certo modo pouco, ao passo

¹ Na verdade, Miller defende um limite desta ordem para o número de bits com que podemos lidar naquilo que ele chama de “juízo absoluto” e o número de “pedaços” – combinações desses bits – na “memória intermediária”.

que 18 seria um número desanimador. Mas é claro que as pessoas interessadas em estratégia não são simples mortais – pelo menos em termos de nossas capacidades cognitivas – e assim devem ser capazes de compreender, digamos, um a mais que o número mágico $7 + 2$. Assim, este livro propõe dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia.

Deixando de lado a cognição, na revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza, como faz cada um dos cegos, um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, restrita e exagerada. Em outro sentido, porém, cada uma também é interessante e criteriosa. Um elefante pode não ser uma tromba, mas certamente tem uma, e seria difícil compreender elefantes sem uma referência à tromba. A desvantagem da cegueira tem uma vantagem inesperada, aguçando os outros sentidos para as sutilezas que podem escapar àqueles que enxergam com clareza.

As escolas

Assim, em cada um dos dez capítulos subsequentes, apresentamos uma das escolas a partir da sua perspectiva. A seguir, nós a criticamos, a fim de salientar suas limitações e contribuições. Tais escolas, junto com o adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão relacionadas a seguir:

- | | |
|-----------------------------|--|
| A Escola do Design: | formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i> |
| A Escola do Planejamento: | formulação de estratégia como um processo <i>formal</i> |
| A Escola do Posicionamento: | formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i> |
| A Escola Empreendedora: | formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i> |
| A Escola Cognitiva: | formulação de estratégia como um processo <i>mental</i> |
| A Escola de Aprendizado: | formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i> |
| A Escola do Poder: | formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i> |
| A Escola Cultural: | formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i> |
| A Escola Ambiental: | formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i> |

A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de *transformação*²

As três primeiras escolas são de natureza *prescritiva* – mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que em como elas necessariamente *se formam*. A primeira delas, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, vê a formulação de estratégia como um processo de *design* informal, essencialmente de concepção. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60, com seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de *planejamento* formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com seu conteúdo real. Ela é chamada de escola de *posicionamento*, pois focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a *descrição* de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Alguns autores importantes há muito associam estratégia com *empreendedorismo* e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Mas, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Da mesma forma, foi também desenvolvida uma escola *cognitiva*, pequena, mas importante, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas a seguir procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de *aprendizado*, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”. Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, é a escola do *poder*, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização, seja pelas próprias organizações enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há outra escola de pensamento, que considera a formulação de estratégia como enraizada na *cultura* da organização. Portanto, ela vê o processo como fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes

² Em um interessante mapeamento alternativo, Martinet (1996) dividiu o campo em *teológico*, *sociológico*, *ideológico* e *ecológico*. (Lauriol, 1996, mapeou nossas dez escolas sobre essas quatro.) Ver também Bowman (1995) para outra perspectiva interessante sobre o campo.

de uma escola *ambiental*, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo em que a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

Finalmente, há uma escola sobre a qual se poderia dizer que, na verdade, combina as outras. É a escola de *configuração*. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos do nosso animal – o processo de formulação de estratégias, o conteúdo destas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciados ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Mas, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. Assim, outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Como ficará claro à medida que prosseguirmos, algumas dessas escolas inclinam-se para a arte, o trabalho ou a ciência (no sentido de análise) da administração. Por exemplo, a escola empreendedora é muito mais orientada para a arte; a escola de aprendizado e talvez as escolas políticas sejam mais orientadas para o trabalho; e as escolas de planejamento e posicionamento, para a ciência.

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo, e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática. Descreveremos cada uma das escolas, com nossa interpretação de seu desenvolvimento e de suas dificuldades, antes de concluir nossos comentários integrativos finais, no capítulo de encerramento.

Observe que todas essas escolas podem ser encontradas na literatura, com frequência em locais claramente delineados: publicações acadêmicas, revistas especializadas, certos tipos de livros. Mas, em sua maioria, elas são, ou foram, igualmente evidentes na prática, tanto dentro das organizações quanto nas empresas de consultoria que as utilizam. Os praticantes leem e são influenciados pela literatura, assim como esta é influenciada pela prática. Este é um livro da escola de pensamento sobre a formulação de estratégias, tanto na publicação quanto na prática.

UMA REVISÃO DO CAMPO

A literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que revisamos ao longo dos anos chega perto de 2.000 – e cresce a cada dia. É claro que nem tudo isso vem do campo da administração: todas as outras

áreas fazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de estratégia.

William Starbuck escreveu que discutir “todos os aspectos da organização que são relevantes para adaptação... significa... que é possível discutir tudo o que foi escrito a respeito de organizações” (1965:468). Na verdade, isto está incompleto, porque a última palavra na citação deveria ser “sistemas coletivos de todas as espécies”.

Aquilo que os biólogos escrevem a respeito da adaptação das espécies (por exemplo, “equilíbrio interrompido”) pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição (“nicho”). Aquilo que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como “revolução”) pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais (por exemplo, “reformulação” como forma de “revolução cultural”). As descrições da mecânica quântica feitas pelos físicos e as teorias do caos dos matemáticos podem dar uma ideia de como as organizações mudam. E assim por diante. Acrescente-se a isso toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações – psicologia da cognição humana, bem como carisma de liderança, antropologia de culturas na sociedade, economia na organização industrial, planejamento urbano em processos formais de planejamento, ciência política na elaboração de políticas públicas, história militar de estratégias de conflito, e

“A formulação de estratégia não tem a ver apenas com valores e visão, competências e capacidades.”

assim por diante –, e o resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de ideias. No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

Consideramos essa literatura em seus próprios termos. Entretanto, não procuramos *revisá-la* de forma abrangente. (Não desejávamos escrever milhares de páginas, além do que a maioria das pessoas desejaria ler.) Esta é, em outras palavras, uma revisão *do campo*, não da literatura. Procuramos *cobrir* a literatura e a prática – para expor seus diferentes ângulos, orientações, tendências. Ao fazê-lo, citamos obras publicadas porque foram a chave para uma escola ou porque ilustram um corpo de obras. Pedimos desculpas aos muitos autores e inspiradores cujo trabalho não é mencionado; esperamos não ter deixado de fora alguma obra significativa.

Contudo, devemos acrescentar um ponto: existe uma terrível tendência, na literatura de administração de hoje, no sentido do atual, do mais recente, do “mais quente”. Isto é um desserviço, não só a todos aqueles maravilhosos autores antigos, mas em especial aos leitores, a quem costumam oferecer o novo e trivial

em vez do velho e do importante. Não expressamos tal tendência neste livro. Esta é uma revisão da evolução, bem como do estado atual deste campo. Em outra parte deste livro, afirmamos que a ignorância do passado de uma organização pode solapar o desenvolvimento de estratégias para seu futuro. O mesmo vale para o campo da administração estratégica. Ignoramos trabalhos anteriores por nossa conta e risco. Na verdade, acreditamos que o tempo atua, na literatura e na prática da administração estratégica, de forma muito semelhante àquela como atua sobre o vinho em barris: ele revela o que é excelente. Portanto, não nos desculpamos com ninguém por lembrar o leitor de tantas e maravilhosas publicações antigas.

CINCO Ps PARA ESTRATÉGIA

A palavra *estratégia* existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que as escolas de administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. A palavra *estratégia* é muito influente. Mas o que ela significa realmente?

Faz parte da natureza humana buscar a definição de cada conceito. A maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferece essa definição, normalmente apresentada no capítulo introdutório, mais ou menos assim: “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização” (Wright et al., 1992:3). Sem dúvida, tais definições têm sido memorizadas por gerações de estudantes, que mais tarde as usaram em milhares de relatórios corporativos. Aqui, não oferecemos uma definição fácil. Ao contrário, afirmamos que a estratégia (para não mencionar dez escolas, tão diferentes a seu respeito) requer uma série de definições, cinco especificamente (com base em Mintzberg, 1987).

Estratégias como planos e padrões

Peça a alguém uma definição de estratégia, e provavelmente lhe dirão que *estratégia é um plano*, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Peça, a seguir, à mesma pessoa que descreva a estratégia que a sua organização, ou a de um concorrente, seguiu ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia fazer, mas o que fez de fato. Você irá constatar que as pessoas, em sua maioria, ficam satisfeitas em responder a essa pergunta, ignorando o fato de que, ao respondê-la, elas fogem à sua própria definição do termo.

Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. *Estratégia é um*

padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco. A Figura 1.1 compara estratégia como um plano – olhar para frente – com a estratégia como padrão – olhar o comportamento passado.

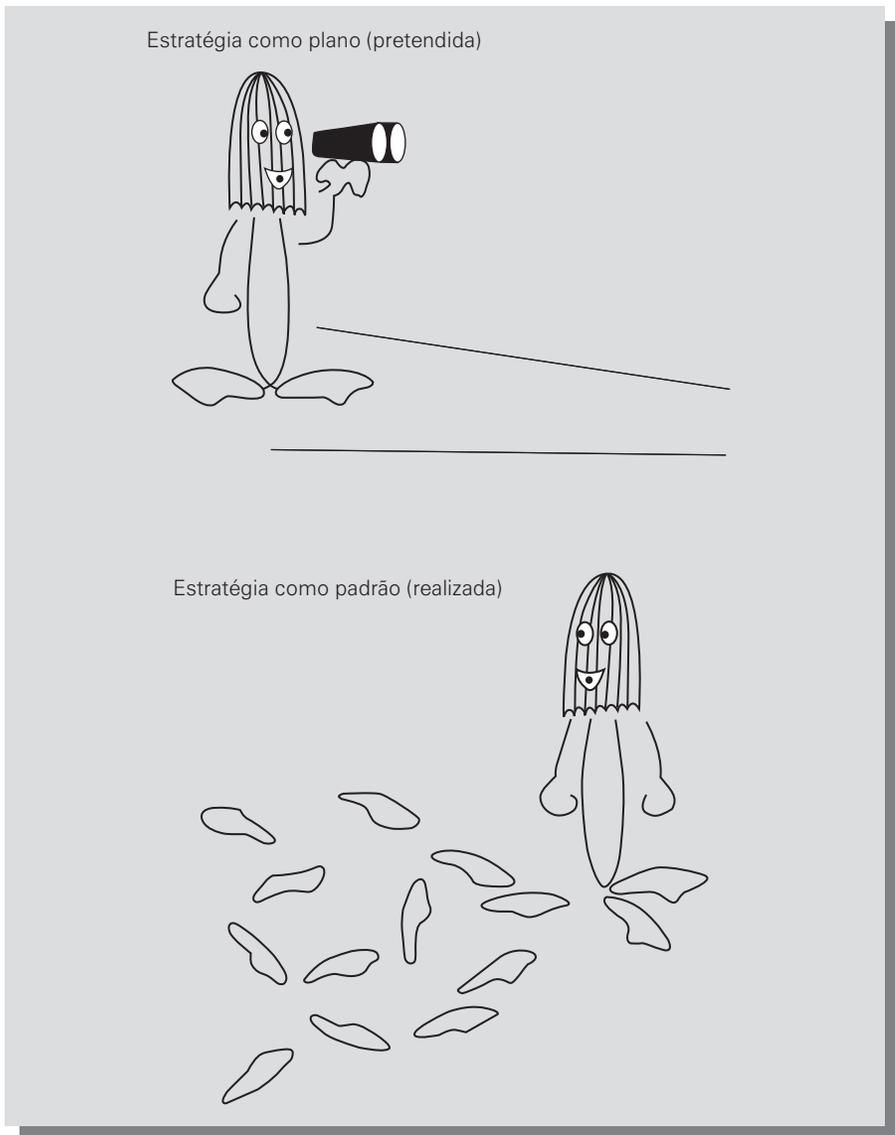


Figura 1.1 Estratégias futuras (pretendidas) e passadas (padrão).

Agora, ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia *pretendida* e a outra de estratégia *realizada*. Assim, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? (Na prática, é evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas.)

Há uma maneira simples de descobrir. Pergunte às pessoas que descreveram as estratégias (realizadas) ao longo dos últimos cinco anos quais foram as estratégias pretendidas cinco anos antes. Elas eram as mesmas? A organização atingiu o que pretendia? Algumas podem afirmar que suas intenções foram perfeitamente realizadas. Suspeite da honestidade delas. Outras podem responder que aquilo que realizaram como estratégias nada tinha a ver com aquilo que pretendiam. Suspeite do comportamento delas. Em nossa experiência, a grande maioria das pessoas dá uma resposta que fica entre os dois extremos – um pouco disto, um pouco daquilo, dizem elas. Elas não se desviaram completamente de suas intenções, mas também não as atingiram perfeitamente. Isto porque, afinal, realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não realização sugere certa dose de negligência. O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

Estratégias como algo deliberado e emergente

Como mostra a Figura 1.2, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias **deliberadas**. As que não foram podem ser chamadas de

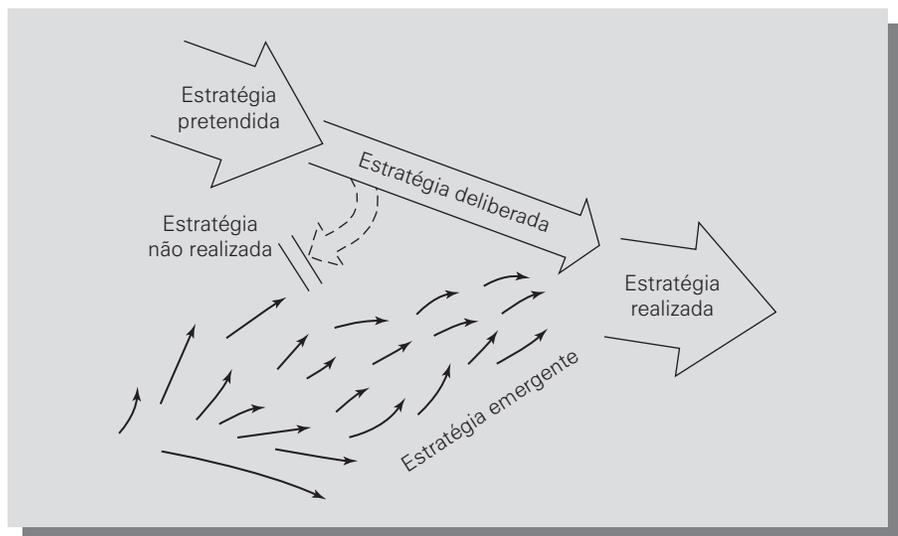


Figura 1.2 Estratégias deliberadas e emergentes.

estratégias não realizadas. A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégia **emergente**, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão. Por exemplo, em vez de perseguir uma estratégia (leia-se plano) de diversificação, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado. Primeiro, ela compra um hotel urbano; a seguir, um restaurante, depois, um hotel *resort*; então, outro hotel urbano com restaurante; depois, um terceiro, e assim por diante, até que tenha emergido uma estratégia (padrão) de diversificar para hotéis urbanos com restaurantes.

Como vimos, poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem *formar*, bem como ser *formuladas*. Por exemplo, uma estratégia *guarda-chuva* significa que as linhas

“As estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas.”

gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores do mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como). Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Estratégias como posições e perspectiva

Ao plano e ao padrão, podemos acrescentar mais duas palavras com “p”. Alguns anos atrás, o McDonald’s lançou um novo produto, chamado Egg McMuffin – o *breakfast* americano em um bolo. O objetivo era estimular a frequência em seus restaurantes pela manhã. Se você perguntar às pessoas se o Egg McMuffin era uma mudança estratégica para o McDonald’s – pare um momento e faça essa pergunta a si próprio –, irá ouvir duas respostas: “Claro que sim: ele colocou a empresa no mercado de *breakfast*” e “Ora, é tudo a mesma coisa – à maneira McDonald’s –, só que em uma embalagem diferente”. Em nossa visão, a verdadeira diferença entre essas pessoas está em como elas definem implicitamente o conteúdo da estratégia.

Para algumas pessoas, *estratégia* é uma *posição*, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados – Egg McMuffin para o mercado de *breakfast*. Para outras, *estratégia* é uma *perspectiva*, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, a maneira do McDonald’s, no caso. Na memorável frase de Peter Drucker, esta é a “teoria do negócio” (1970:5; 1994). Como mostra a Figura 1.3, como posição, a estratégia olha para *baixo*

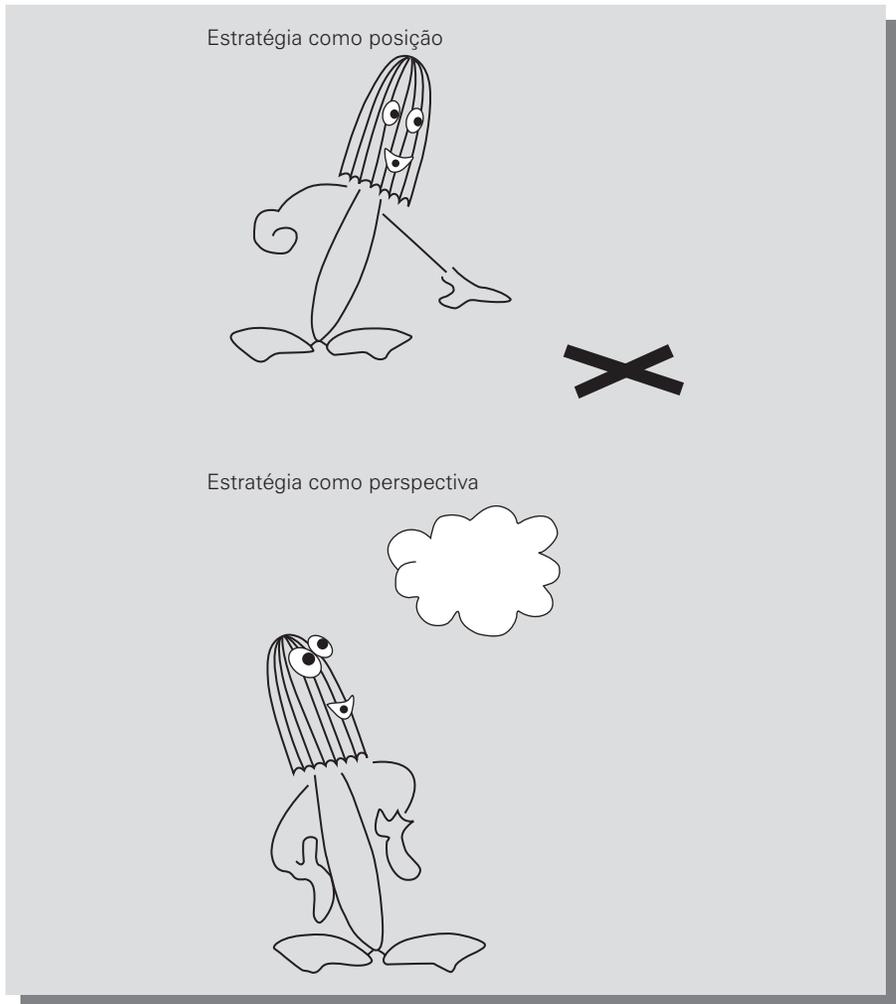


Figura 1.3 Estratégias para baixo e para cima.

– para o “x” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – e para *fora* – para o mercado. Em comparação, como perspectiva, a estratégia olha para *dentro* – dentro da organização, dentro da mente dos estrategistas –, mas também para *cima* – para a grande visão da empresa.

Mais uma vez, precisamos das duas definições. O McDonald’s introduziu o Egg McMuffin com sucesso porque a nova posição estava em conformidade com a perspectiva existente. Os executivos da empresa pareceram entender bem (embora não necessariamente nestes termos) que não se ignora casualmente a perspectiva. (Alguém quer um McDuckling à l’Orange?) Mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando

manter a posição, não é. (Pergunte aos fabricantes de relógios suíços a respeito da introdução da tecnologia do quartzo.) A Figura 1.4 ilustra exemplos disso.

Todos os Ps

Temos, assim, quatro definições diferentes de estratégia. Uma quinta também está em uso: *estratégia é um truque*, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, onde seu cão *dobermann* está à espera de intrusos. Da mesma forma, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque.

Cinco definições e dez escolas. Como veremos, as relações entre elas são variadas, embora algumas das escolas tenham suas preferências – por exemplo, plano na escola de planejamento, posição na escola de posicionamento, pers-

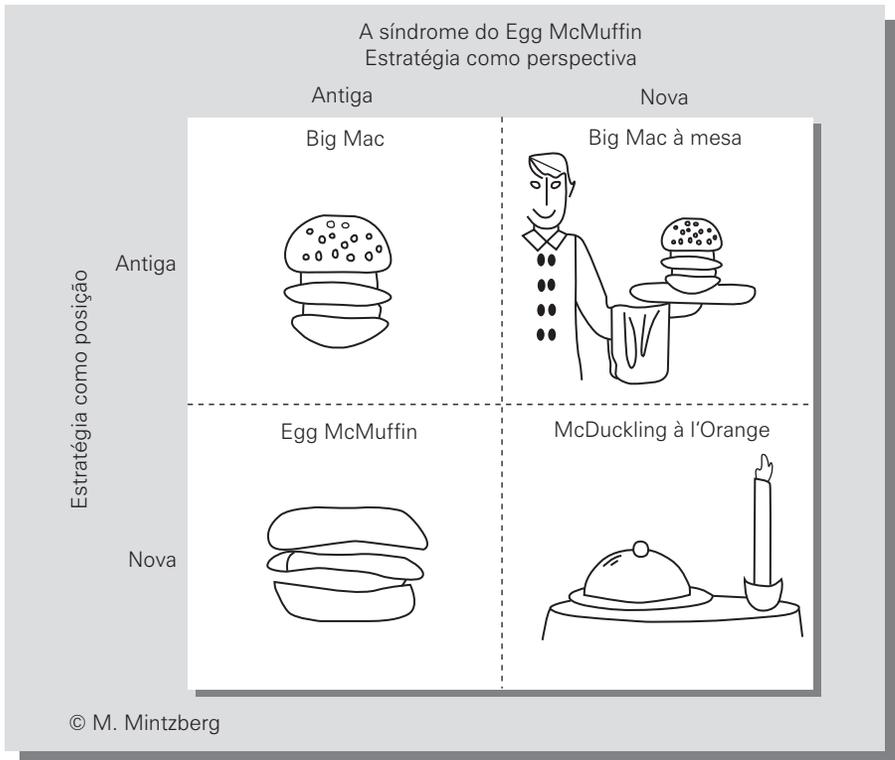


Figura 1.4 Mudando posição e perspectiva.

		Processo estratégico para:	
		Planos deliberados	Padrões emergentes
Conteúdo de estratégia como:	Posições tangíveis	Planejamento estratégico	Empreendimento estratégico
	Perspectiva ampla	Visão estratégica	Aprendizagem estratégica

Figura 1.5 Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia.

pectiva na escola empreendedora, padrão na escola de aprendizado, truque na escola de poder.

Combinando plano e padrão com posição e perspectiva, como na matriz da Figura 1.5, podemos derivar quatro abordagens básicas de formulação de estratégia, que correspondem a algumas das escolas: *planejamento* estratégico (escolas de planejamento, de *design* e de posicionamento), *visão* estratégica (escolas empreendedora, de *design*, cultural e cognitiva); *empreendimento* estratégico (escolas de aprendizado, de poder e cognitiva); e *aprendizagem* estratégica (escolas de aprendizado e empreendedora).

Pode não haver uma definição simples de estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. O Quadro 1.1 apresenta um resumo de tais áreas.

ESTRATÉGIAS PARA O MELHOR E PARA O PIOR

Qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca. Para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem:

1 “A estratégia fixa a direção”.

Vantagem: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente.

Desvantagem: a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita de colidir com um iceberg. É importante olhar para os lados.

2 “A estratégia concentra o esforço”.

Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para concentrar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.

Quadro 1.1**A fera da estratégia: áreas de concordância**

(adaptado de Chaffee, 1985: 89-90)

- **A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente.** “Uma premissa básica para pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
- **A essência da estratégia é complexa.** “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva...”
- **A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.** “... decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”
- **A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo.** “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.”
- **As estratégias não são puramente deliberadas.** “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- **As estratégias existem em diferentes níveis.** “... as empresas têm... estratégia corporativa (em que áreas deveremos estar?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada área)”
- **A estratégia envolve vários processos de pensamento.** “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o centro da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Desvantagem: o “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente concentrado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

3 “A estratégia define a organização”.

Vantagem: a estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

4 “A estratégia favorece a coerência”.

Vantagem: a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e pôr ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação.

Desvantagem: Ralph Waldo Emerson disse que “a coerência tola é o espírito maligno das mentes pequenas...”. A criatividade floresce na incoerência – descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados.

“A coerência tola é o espírito maligno das mentes pequenas.”

É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, mas apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de ter uma estratégia.

Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-los, em vez de debater quais mercados são os melhores. Até mesmo os executivos principais, na maior parte do tempo, precisam tratar de gerenciar suas organizações em dado contexto; eles não podem questionar constantemente esse contexto.

Existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista, que fica lá no alto concebendo as grandes ideias, enquanto todos os outros cuidam dos pequenos detalhes. Mas o trabalho não é bem assim. Grande parte desse trabalho tem a ver com seus próprios pequenos detalhes – reforçar a perspectiva existente (e a “cultura”) em todos os tipos de deveres que competem a uma pessoa nesta posição-chave, desenvolver contatos para descobrir informações importantes, negociar acordos para reforçar as posições existentes, e assim por diante.

É claro que o problema com isto é que as situações acabam mudando – ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então, tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida passa a ser uma desvantagem. É por isso que, apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças. Embora as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, seu gerenciamento, em especial quando envolvem mudanças de perspectiva, é difícil. O próprio encorajamento da estratégia para lidar com elas – seu papel na proteção das pessoas da organização contra desvios – prejudica a capacidade para reagir às mudanças no ambiente. Em outras palavras, mudar as ferramentas é dispendioso, em especial quando elas são mentes humanas, e não apenas máquinas que precisam ser reprogramadas. A estratégia, como estado mental, pode cegar a organização, levando-a à sua própria obsolescência. Assim, concluímos que as estratégias são, para as organizações, aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica.

Tudo isso leva à nossa conclusão final, de que as estratégias (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua *ausência* quanto por sua presença. (Ver Quadro 1.2.)

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DISCIPLINA ACADÊMICA

Para melhor ou para pior, a administração estratégica também se tornou uma disciplina acadêmica independente, como marketing e finanças. O campo tem suas próprias publicações acadêmicas, seus “clubes”, suas conferências. Sua literatura é vasta e, desde 1980, vem crescendo vertiginosamente.

Grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, isto é, nossas três primeiras escolas (design, planejamento e posicionamento). A administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Tal tendência se reflete fortemente na prática, particularmente no trabalho de departamentos de planejamento corporativos e governamentais, bem como em muitas empresas de consultoria.

Este livro afasta-se dessa visão tradicional em sua tentativa de apresentar uma avaliação mais equilibrada do campo, com todas as suas contradições e contravérsias. Muito espaço é dedicado às escolas não racionais/não prescritivas, as quais sinalizam outras formas de olhar para a administração estratégica. Algumas dessas escolas têm uma visão menos otimista a respeito da possibilidade de intervenção estratégica formal. É em nossas críticas às diferentes escolas

Quadro 1.2

Ausência de estratégia como virtude

(de Inkpen e Choudhury, 1995:313-323)

- ... A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional... A criação deliberada da ausência de estratégia pode promover flexibilidade em uma organização... Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela coerência podem perder a capacidade de experimentar e inovar.
- A administração da empresa pode usar a ausência de estratégia para enviar sinais inequívocos aos interessados internos e externos da sua preferência por não se engajar em cerimônias que consomem recursos... Para [uma empresa], a ausência de muitos dos supostos elementos de estratégia é emblemática da organização enxuta e não-burocrática que [ela] se esforça muito para ser.
- A ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o “ruído” seja retido nos sistemas organizacionais, sem o que a estratégia pode tornar-se uma receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e a adaptação...

que nos tornamos algo parciais. As três escolas prescritivas têm dominado de tal forma a literatura e a prática que achamos apropriado incluir discussões um tanto extensas, que colocam em questão grande parte dessa sabedoria convencional. É claro que criticamos todas as dez escolas, uma vez que cada uma tem suas fraquezas. Mas quando as pessoas estão sentadas em um lado da gangorra, não faz sentido tentar mantê-las em equilíbrio puxando pelo centro. Em outras palavras, manter o equilíbrio entre nossas críticas das dez escolas só ajudaria a perpetuar o desequilíbrio que, acreditamos, existe atualmente na literatura e na prática.

O difundido fracasso estratégico, em muitas grandes corporações, pode ser atribuído ao exército de formados em administração que saíram das escolas com um conjunto incompleto de ferramentas. Este livro procura abrir a gama de pers-

“Empresas de alto desempenho parecem capazes de misturar quadros de referência concorrentes.”

pectivas, fornecendo um conjunto mais variado de ideias para esses ex-alunos, bem como para os gerentes na prática. Como notou Hart, “empresas de alto desempenho parecem capazes de misturar quadros de referência concorrentes na formulação da estratégia. Elas são, ao mesmo tempo, engenhosas e incrementais, diretivas e participativas, controladoras e delegadoras, visionárias e detalhadas” (1991:121). Ou, como colocou F. Scott Fitzgerald em termos

mais diretos: “o teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade de ter em mente duas ideias opostas e ainda manter a capacidade de funcionar”. É claro que funcionar como estrategista não significa somente ter essas visões opostas, mas também, como observou Spender (1992), ser capaz de sintetizá-las. Pedimos a você, leitor, que tenha em mente dez dessas visões!

O campo da administração estratégica pode estar se movendo no sentido dessa síntese. Como veremos, algumas das obras mais novas intersectam nossas escolas, e há esforços cada vez maiores para combiná-las. Aplaudimos essas iniciativas e as citamos sempre que possível. Isso sugere certa maturidade do campo.

Mas a síntese não pode ocorrer em termos gerais. Ela deve ter lugar na mente específica do observador, isto é, você, o leitor. Ajudaremos onde pudermos, mas a tarefa cabe àqueles que lidam com estratégia em suas funções. Todos sabemos o que é um elefante inteiro; contudo, muitas vezes precisamos descrevê-lo por suas partes. Isso está na natureza da descrição verbal: palavras em ordem linear, capítulos em um livro.

Então, segure-se – aqui vamos nós!