

Livro = Safári de Estratégia

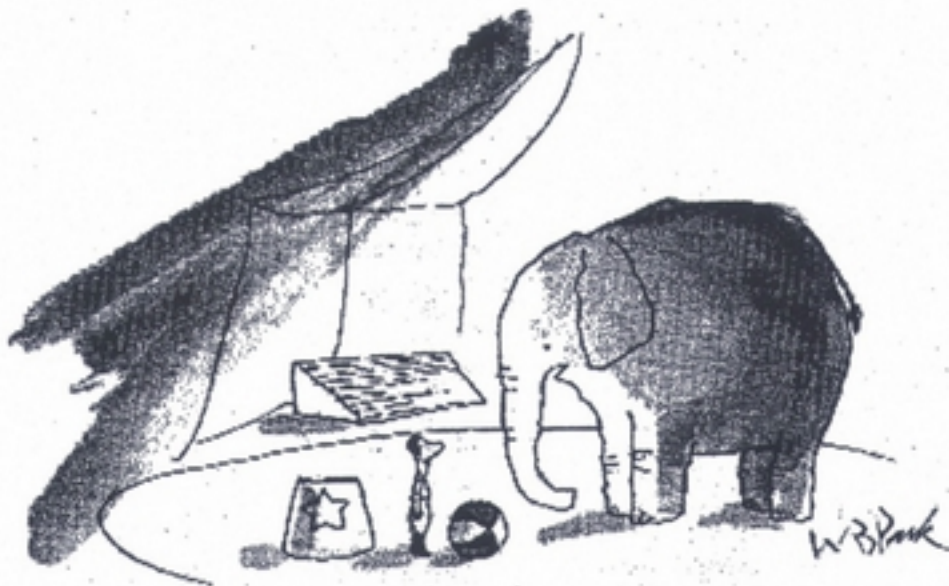
Autor = MINTZBERG, Henry

— Bookman

capítulo

1

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



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

Para começar, uma fábula, freqüentemente citada, pouco conhecida:

OS CEGOS E O ELEFANTE

por John Godfrey Saxe (1816-1887)

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

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado
Imediatamente começou a gritar:
"Deus me abençoe, mas o Elefante
É semelhante a um muro".

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 muito semelhante a uma lançal"

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
E 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 freqüência em guerras teológicas,
Os disputantes, eu 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 teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e "prosseguiu em total ignorância" a respeito do restante. 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 forma uma "escola de pensamento". Esses dez capítulos são estruturados por este primeiro capítulo, o qual introduz as escolas e algumas idéias 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 uma quantidade em torno de sete 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.* Três maravilhas do mundo seria de certo modo pouco, ao passo que dezoito 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 sete mais dois. 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 cada um dos cegos, um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, 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 sendo, em cada um dos dez capítulos subseqüentes, apresentamos uma das escolas a partir da sua perspectiva limitada. A seguir nós a criticamos para salientar tanto suas limitações como suas contribuições. Tais escolas, juntamente com o adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão relacionadas abaixo:

- A Escola do *Design* formulação de estratégia como um processo de *concepção*
- A Escola do Planejamento formulação de estratégia como um processo *formal*

* 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".

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 <i>transformação</i> *

Nossas dez escolas caem em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza *prescritiva* – mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que em como elas *são* formuladas. A primeira delas, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégia como um processo de *desenho* informal, essencialmente de concepção. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve 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 o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola de *posicionamento*, porque 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 proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da 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. Analogamente, 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 seguintes 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, há a escola do *poder*, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há uma outra escola de pensamento que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na *cultura* da organização. Portanto,

* 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 outro ângulo interessante sobre o campo.

ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes de uma escola *ambiental*, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

Nosso grupo final contém apenas uma escola, embora possa-se argumentar que esta escola, na realidade, 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 das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes seqüenciada 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. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico 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.

Note que todas essas escolas podem ser encontradas na literatura, com freqüência em locais claramente delineados: publicações acadêmicas, revistas especializadas, certos estilos de livros. Mas, em sua maioria, elas são, ou foram, igualmente evidentes na prática, tanto dentro das organizações como nas empresas de consultoria que as atendem. Os praticantes lêem e são influenciados pela literatura, assim como esta é influenciada pela prática. Assim, este é um livro da escola de pensamento sobre a formulação de estratégias, tanto em publicações como 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 espécies de outros campos 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 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 organiza-

cionais (por exemplo, "reformulação" como forma de "revolução cultural"). As descrições que os físicos fazem da mecânica quântica e as teorias do caos dos matemáticos podem dar uma idéia a respeito de como as organizações mudam. E assim por diante. Acrescente 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 assim por diante – e o resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de idéias. 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 nenhuma 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 ao invés 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 pela qual 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 duas 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 significa realmente?

Faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito. A maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferece essa definição, normalmente apresentada no capítulo introdutório, mais ou menos assim: "planos da

LIVRO =
Evolução do Pensamento Estratégico no BRASIL
AUTOR = Bethlem Agrícola = Atlas

1



AS FASES DA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

.....

INTRODUÇÃO

A área de Estratégia em seus diversos aspectos – conceituação, formulação, planejamento, processo, implantação – vem sendo pesquisada extensivamente nos últimos 35 anos,¹ tendo sido produzido copioso material. Contudo, até hoje, permanecem os diversos itens citados um pouco difusos e bastante controversos.

O empresário que resolva iniciar um processo estratégico em sua empresa ou o consultor de estratégia, ao defrontar com um cliente, não sabem o que vão encontrar em termos de vocabulário e de processos já iniciados ou não. Este texto é uma tentativa de focar esse problema com base na literatura da área e na experiência pessoal do autor como dirigente de empresas e como consultor ao longo dos mesmos 35 anos citados.

FASES DA EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL NA LITERATURA

Vários artigos e livros sobre consultoria em Estratégia (GARDNER e RACHLIN, 1980) referem-se ao estudo de Gluck, Kaufman e Wallech (1980), onde são especificadas quatro fases da evolução de um planejamento estratégico formal.

1 O caso seminal de estratégia é o da Companhia Norton, editado por Harvard em 1967.

As fases (apresentadas na Figura 1) são as seguintes:

- fase I – planejamento financeiro básico;
- fase II – planejamento com base na previsão;
- fase III – planejamento orientado para o exterior, e
- fase IV – administração estratégica.

Gluck também afirma que, para se chegar à fase IV e ter administração estratégica, é indispensável que a firma possua:

- a) arcabouço estratégico de boa qualidade;
- b) capacidade de seus *managers* de (predominantemente) pensarem estrategicamente;
- c) sistema certo de motivação;
- d) valores do *management* certos;
- e) bom sistema de negociação de reexame das ações.

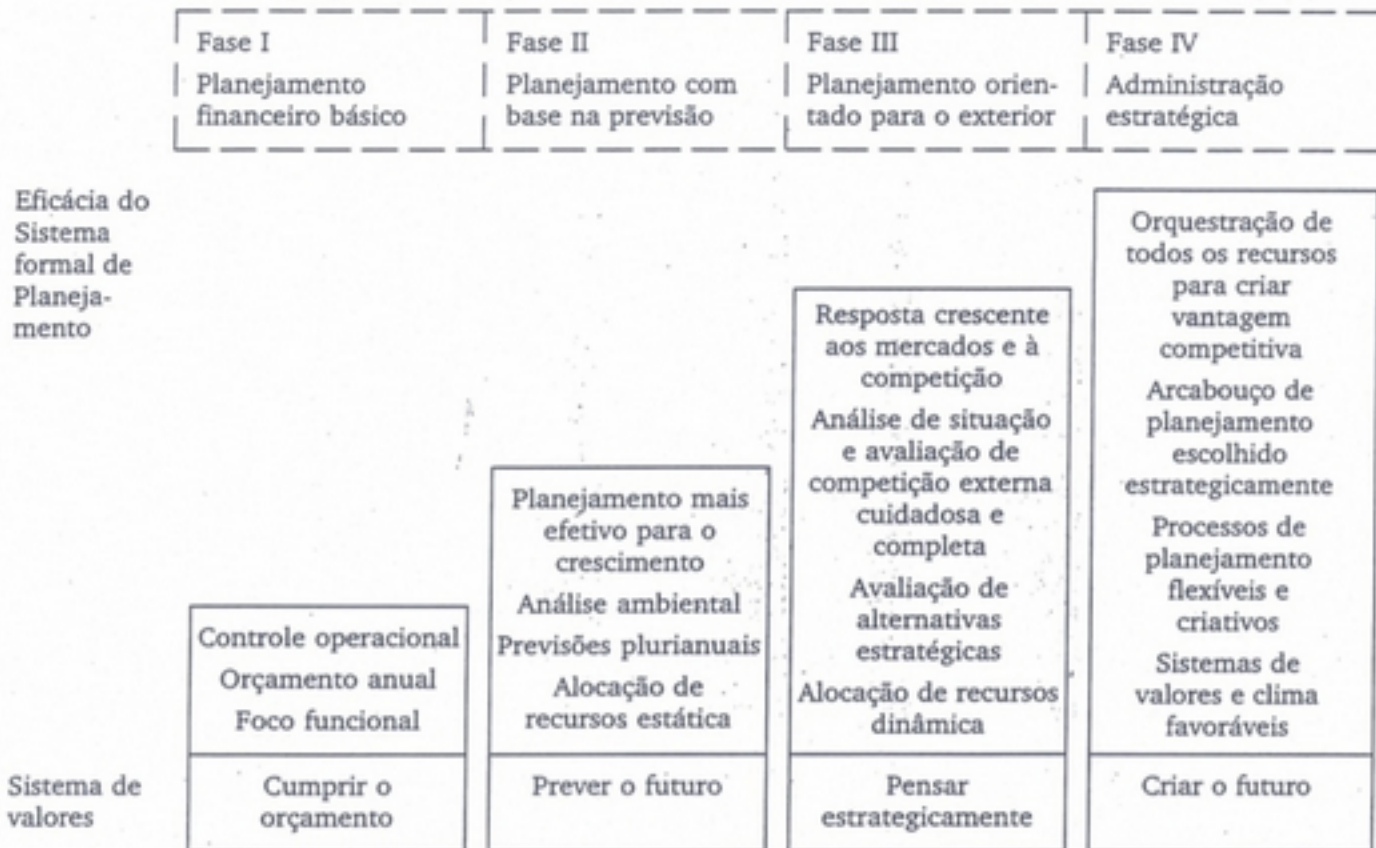
No mesmo estudo, Gluck afirma que os artigos, as discussões e o envolvimento com a **Administração Estratégica (AE)** vieram cedo demais e que na realidade quase ninguém sabia o que era, nem como fazer ou quais os benefícios da **Administração Estratégica**.

Para entender melhor o que é **AE**, Gluck indica que há dois enfoques:

- a) examinar como a **AE** se desenvolveu no seio de várias organizações, vendo este desenvolvimento como resultado de um processo evolutivo do processo de planejamento;
- b) analisar as características de companhias mais ou menos administradas estrategicamente (*sic* *) e tentar extrair dessa análise um conjunto de práticas comuns a elas ou um conjunto de pré-requisitos para a **AE**.

Embora nenhum dos dois seja inteiramente satisfatório, eles poderão permitir usar a expressão **AE** com mais conhecimento de causa.

* Observação do autor.



Fonte: GLUCK, F. W. et al. (1980, p. 157).

Figura 1 Fases da evolução do planejamento estratégico.

“MODOS” ESTRATÉGICOS

Ainda neste livro, os autores afirmam que há três formas de uma companhia formular estratégias:

1. pensamento estratégico – intenções *empreeneurial* e criativas sobre uma companhia, sua indústria e seu ambiente;
2. planejamento estratégico – enfoques sistemáticos e abrangentes para desenvolver estratégias;
3. tomada de decisão oportunística, respostas eficazes a oportunidades e problemas inesperados.

Essa visão apresenta semelhanças com o que afirma Mintzberg (1979), que declara haver três modos (ou agrupamentos teóricos) de formulação de estratégia que podem ser tirados da literatura existente.

a) Modo de planejamento

Apresenta o processo como altamente organizado, cuidadosamente integrado com as estratégias explicitadas no prazo por uma organização objetiva (ANSOFF, 1965; STEINER, 1969).

Semelhante à forma 2 de Gluck.

b) Modo adaptativo

Apresenta um processo em que vários “decididores” com objetivos conflitantes negociam entre si para produzir um fluxo de decisões incrementais e desconjuntadas (LINDBLOM, 1959; 1968; CYERT e MARCH, 1963).

Parecido com a forma 3 de Gluck.

A respeito desse enfoque, Mintzberg (1979) apresenta a noção de estratégia “formada”, que surge em função de fluxo de decisão e que *“é um processo de aprendizagem no qual a chamada implementação dá feedback à formulação e, em decorrência, as intenções se modificam durante o processo resultando uma estratégia ‘emergente’”*.

Mintzberg apresenta um esquema de estratégias:

1. desejada → realizada – estratégias deliberadas;
2. desejada → não realizada – estratégias não realizadas;
3. realizadas que nunca foram desejadas – estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg, a dicotomia “formulação-implementação” não funciona porque se baseia em duas premissas:

1. o formulador é bem informado (ou pelo menos tão bem informado como o implementador);
2. o ambiente é suficientemente estável, ou previsível, para garantir não ser necessário reformular durante a implementação.

Daí, usa-se o modo adaptativo e não o modo de planejamento.

c) Modo *entrepreneurial*

É o modo no qual um líder poderoso toma decisões ousadas e arriscadas na direção de sua visão do futuro da organização (COLE, 1959; DRUCKER, 1974).

Semelhante à forma 1 de Gluck.

As contradições entre os modelos foram investigadas por Mintzberg (1979) e ele apresenta algumas conclusões úteis.