

LEITURA 1.1

CINCO PS PARA ESTRATÉGIA¹

por Henry Mintzberg

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas a palavra *estratégia* há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. Assim, apresentamos aqui cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – e depois consideraremos algumas de suas inter-relações.

ESTRATÉGIA COMO PLANO

Para quase todos a quem você perguntar, **estratégia é um plano** – algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Uma criança tem uma “estratégia” para pular uma cerca, uma corporação tem uma estratégia para capturar um mercado. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Um conjunto de definições em diversos campos reforça essa visão. Por exemplo:

- no campo militar: estratégia está relacionada à “criação de um plano de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual” (Von Clausewitz, 1976:177).
- na teoria dos jogos: estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern, 1944:79).
- em administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1980:9).

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Há o uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado aqui. Como plano, uma **estratégia também pode ser um pretexto**, realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. A criança pode usar a cerca como um pretexto para levar um valentão para o quintal, onde seu Doberman aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábri-

ca. Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

Na verdade, há uma literatura crescente no campo da gestão estratégica, e também sobre o processo geral de barganha, que vê a estratégia dessa forma e por isso concentra atenção em seus aspectos mais dinâmicos e competitivos. Por exemplo, em seu livro muito popular, *Competitive Strategy*, Porter (1980) dedica um capítulo aos “Sinais de mercado” (incluindo discussão sobre os efeitos de anunciar mudanças, o uso de “marca lutadora” e o uso de ameaças de processos privados antitrustes) e outro às “Mudanças Competitivas” (incluindo ações para conseguir resposta competitiva antecipada). E Schelling (1980) dedica grande parte de seu famoso livro *The Strategy of Conflict* ao tópico dos pretextos para superar rivais em uma situação competitiva ou de barganha.

ESTRATÉGIA COMO PADRÃO

Mas, se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais, seja como pretexto específico), elas certamente também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir estratégia como um plano não é suficiente; também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante. Assim, propõe-se uma terceira definição: **estratégia é um padrão** – especificamente, um padrão em uma corrente de ações (Mintzberg e Waters, 1985). Por essa definição, quando Picasso pintou quadros azuis por um período, foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta. Em outras palavras, por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.

Isso pode soar como uma definição estranha para uma palavra que tem sido tão associada à livre vontade (*strategos*, em grego, a arte do general do exército [Evered 1983]). Mas o ponto principal é que, embora quase ninguém defina estratégia dessa forma, muitas pessoas parecem usá-la uma vez ou outra. Considere esta citação de um executivo empresarial: “Gradualmente, a abordagem bem-sucedida transforma-se em um modelo de ação que se torna nossa estratégia. Nós certamente não temos uma estratégia global para isso” (citado em Quinn, 1980:35). Esse comentário é inconsistente apenas se nos restringirmos a uma definição de estratégia: a que esse homem parece estar dizendo é que a empresa dele tem estratégia como padrão, mas não como plano. Ou considere este comentário na *Business Week* sobre uma *joint-venture* entre General Motors e Toyota:

¹ Publicado originalmente em *California Management Review* (Fall 1987), © 1987 pelos reitores da University of California. Reimpresso com cortes e permissão de *California Management Review*.

A tentativa de acordo com a Toyota pode ser muito importante porque é outro exemplo de como a estratégia da GM se reduz a fazer um pouco de tudo até que o mercado decida para onde vai. (*Business Week*, 31 outubro 1983).

Um jornalista inferiu um padrão no comportamento de uma corporação e chamou-o de estratégia.

O ponto é que cada vez que um jornalista imputa uma estratégia a uma corporação ou a um governo, e cada vez que um executivo faz a mesma coisa com um concorrente ou mesmo com a administração superior de sua empresa, eles estão implicitamente definindo estratégia como padrão de ação – ou seja, inferindo consistentemente um comportamento e rotulando isso como estratégia. Eles podem, evidentemente, ir além e imputar intenção àquela consistência – ou seja, assumir que há um plano por trás do padrão. Mas isso é uma suposição, que pode vir a ser falsa.

Assim, as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos. Parafraseando Hume, as estratégias podem resultar de ações humanas, mas não de projetos humanos (ver Majone, 1976-77). Se rotulamos a primeira definição como estratégia *pretendida* e a segunda como estratégia *realizada*, conforme mostrado na Figura 1, podemos distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias *emergentes*, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram *não-realizadas*).

Querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada – ou seja, para que um padrão seja pretendido *exatamente* como realizado – pareceria ser uma exigência exagerada. Intenções precisas teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; isso teria que ser aceito por todos os demais e então realizado sem qualquer interferência de forças de mercado, tecnológi-

cas, políticas, etc. Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção. (Sem consistência significa *sem* estratégia, ou pelo menos estratégia não-realizada). Assim, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras – provavelmente a maioria – localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes. O Quadro 1 lista vários tipos de estratégias ao longo dessa linha.

ESTRATÉGIAS SOBRE O QUÊ?

Rotular estratégias como planos ou padrões também levanta uma questão básica: *estratégias sobre o quê?* Muitos escritores respondem discutindo a disposição dos recursos, mas a questão permanece: que recursos e para que finalidade? Um exército pode planejar reduzir o número de cravos nas ferraduras de seus cavalos, ou uma corporação pode realizar um padrão de *marketing* apenas com produtos pintados de preto, mas isso dificilmente se encaixaria no grande rótulo “estratégia”. Ou se encaixaria?

Como a palavra foi colocada em uso pelos militares, “estratégia” refere-se a coisas importantes, “táticas” para os detalhes (mais formalmente, “táticas ensinam o uso das forças armadas no alistamento, estratégia usa o alistamento com o objetivo de guerra” (von Clausewitz, 1976:128)). Cravos nas ferraduras, cores de carros; trata-se certamente de detalhes. O problema é que, fazendo uma retrospectiva, detalhes algumas vezes podem provar ser “estratégicos”. Mesmo entre os militares: “Por falta de um cravo, perdeu-se a ferradura; por falta da ferradura, perdeu-se o cavalo...”, e assim por diante passando pelo cavaleiro e pelo general até a batalha, “tudo pela falta de um cravo na ferradura”* (Franklin, 1977:280).

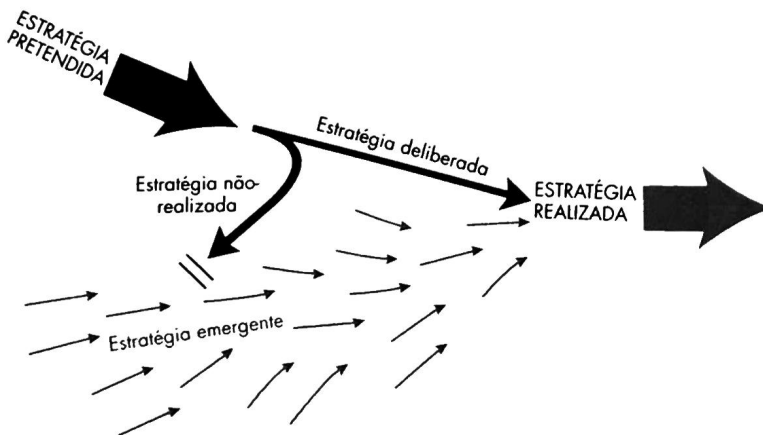


Figura 1 Estratégias deliberadas e emergentes.

* N. de T.: Tradução livre de um poema de George Herbert, *Iacula Prudentum* (1651).

Na verdade, uma das razões pelas quais Henry Ford perdeu a guerra contra a General Motors foi por ter se recusado a pintar seus carros de outras cores além de preto.

Rumelt (1980) observa que “as estratégias de uma pessoa são as táticas de outras – ou seja, o que é estratégico depende de onde você está”. Também depende de *quando* você está; o que parece tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã. O ponto é que não se deve usar rótulos para indicar que algumas questões são *inevitavelmente* mais importantes do que outras. Algumas vezes, compensa administrar os detalhes e deixar as estratégias surgirem por si próprias. Assim, há boas razões para se referir a questões como mais ou menos “estratégicas”, ou, em outras palavras, mais ou menos “importantes” em algum contexto, seja como pretendido antes de agir, seja como realizado depois de agir. Dessa forma, a resposta à pergunta “a que se refere a estratégia” é: potencialmente a tudo. Refere-se a produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.

Dois aspectos do conteúdo da estratégia devem, porém, ser destacados porque são de particular importância.

ESTRATÉGIA COMO POSIÇÃO⁴⁾

A quarta definição é que **estratégia é uma posição** – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora – ou a “combinação”, segundo Ho-

fer e Schendel (1978:4) – entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “renda” (ou seja, “retorno por [estar] em um local ‘único’” [Bowman, 1974:47]); em termos administrativos, um “domínio” de produto-mercado (Thompson, 1967), o local no ambiente onde os recursos estão concentrados.

Observe que essa definição de estratégia pode ser compatível com qualquer uma (ou todas) das anteriores; pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada, talvez até encontrada, por meio de um padrão de comportamento.

Nas visões militares e de jogos da estratégia, a posição é geralmente usada no contexto daquilo chamado de “jogo entre duas pessoas”, mais conhecido no mundo empresarial como competição direta (na qual os pretextos são muito comuns). A definição de estratégia como posição, porém, implicitamente nos permite abrir o conceito para os chamados jogos de ‘n’ pessoas (ou seja, muitos jogadores) e ir além. Em outras palavras, embora posição possa sempre ser definida em relação a um único competidor (o que ocorre literalmente na área militar, na qual a posição se torna o local de batalha), ela também pode ser considerada no contexto de diversos competidores ou simplesmente em relação aos mercados ou um ambiente como um todo. Mas estratégia como posição também pode ir além da competição, economia e outros. Na verdade, qual o significado da palavra “nicho”, senão

Quadro 1 Vários tipos de estratégia, desde muito deliberada até totalmente emergente

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

Estratégia empreendedora: existem intenções como uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir também.

Estratégia ideológica: existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente a seu ambiente; essas estratégias são bastante deliberadas.

Estratégia guarda-chuva: uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define alvos estratégicos ou fronteiras dentro das quais os outros devem agir (por exemplo, que todos os novos produtos tenham preço alto com base na tecnologia de ponta, embora de fato esses produtos devam ser deixados para emergir); como resultado, as estratégias são parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (os padrões dentro delas); essa estratégia também pode ser chamada deliberadamente emergente, considerando que a liderança propositalmente permite que se tenha flexibilidade para manobrar e formar padrões dentro das fronteiras.

Estratégia de processo: a liderança controla os aspectos do processo da estratégia (quem é contratado e assim tem uma chance de influenciar a estratégia, dentro de que estruturas eles vão trabalhar, etc.), deixando o conteúdo real da estratégia para os outros; as estratégias são de novo parcialmente deliberadas (processo de envolvimento) e parcialmente emergente (conteúdo de envolvimento), e deliberadamente emergentes.

Estratégia desconectada: membros ou subunidades indefinidamente conectados ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo; as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as criam.

Estratégia de consenso: por meio de ajuste mútuo, vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns; essas estratégias são bastante emergentes em sua natureza.

Estratégia imposta: o ambiente externo dita padrões de ações, seja por imposição direta (digamos, por um proprietário externo ou por um cliente forte) ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional (como em uma grande empresa aérea que deve voar com jatos jumbo para continuar viável); essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas.

uma posição ocupada para evitar competição. Assim, podemos passar da definição usada pelo general Ulysses Grant em meados de 1860, “Estratégia [é] a disposição dos recursos de alguém da maneira que lhe dê mais chance de derrotar o inimigo”, para a do professor Richard Rumelt em meados de 1980, “Estratégia é criar situações para rendas econômicas e encontrar formas de sustentar essas situações” (Rumelt, 1982), ou seja, qualquer posição viável, diretamente competitiva ou não.

Astley e Fombrun (1983), na verdade, dão o próximo passo lógico para apresentar a noção de estratégia “coletiva”, ou seja, estratégia que visa promover a cooperação entre as organizações, mesmo supostos concorrentes (equivalente, em biologia, a animais que se reúnem em bandos, em busca de proteção). Tais estratégias podem variar “de acordos e discussões informais a mecanismos formais, como diretorias corporativas associadas, *joint-ventures* e fusões”. Na verdade, consideradas de um ângulo ligeiramente diferente, elas podem ser descritas algumas vezes como estratégias políticas, ou seja, estratégias para subverter forças legítimas de competição.

ESTRATÉGIA COMO PERSPECTIVA⁵

Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas, a quinta olha para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Aqui, estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.⁶ Há organizações que favorecem o *marketing* e constroem toda uma ideologia a seu redor (a IBM); a Hewlett-Packard desenvolveu a “maneira HP”, baseada em sua cultura de engenharia, enquanto que o McDonald’s tornou-se famoso por sua ênfase em qualidade, serviço e limpeza.

Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Na verdade, um dos primeiros e mais influentes autores a escrever sobre estratégia (pelo menos na forma como suas idéias refletiram em textos mais populares) foi Philip Selznick (1957:47), que escreveu sobre o “caráter” de uma organização – “comprometimentos” distintos e integrados “com maneiras de agir e responder” que são construídos diretamente. Diversos conceitos de outros campos também capturam essa noção: os antropólogos referem-se à “cultura” de uma sociedade, e os sociólogos à sua “ideologia”; os teóricos militares escrevem sobre a “grande estratégia” dos exércitos; teóricos da administração usam termos como “teoria dos negócios” e sua “força motriz” (Drucker, 1974; Tregoe e Zimmerman, 1980); e os alemães talvez capturem melhor o sentido com sua palavra “*weltanschauung*”, literalmente “visão do mundo”, significando intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

Esta quinta definição sugere acima de tudo que estratégia é um conceito. Isso tem uma implicação importante, ou seja, todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. É importante lembrar que ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu.

O que é de fundamental importância nesta quinta definição, porém, é que a perspectiva é compartilhada. Como indicado nas palavras *weltanschauung*, cultura e ideologia (em relação à sociedade), mas não à palavra *personalidade*, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva* – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes.

INTER-RELACIONANDO OS PS

Como sugerido acima, estratégia como posição e perspectiva pode ser compatível com estratégia como plano e/ou padrão. Mas, na verdade, as relações entre essas diferentes definições podem ser mais complexas do que isso. Por exemplo, enquanto alguns consideram perspectiva como sendo um plano (Lapierre, 1980, escreve sobre estratégias como “sonhos em busca da realidade”), outros a descrevem como criadora de 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 surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.

Podemos perguntar em primeiro lugar como surge a perspectiva. Provavelmente por meio de experiências anteriores: a organização tentou várias coisas em seus anos iniciais e gradualmente consolidou uma perspectiva que funcionava. Em outras palavras, parece que as organizações desenvolvem “caráter”, da mesma forma como as pessoas desenvolvem personalidade – interagindo com o mundo como o vêem por meio do uso de suas habilidades inatas e inclinações naturais. Assim, o padrão também pode gerar a perspectiva. E a posição também pode. A discussão de Witness Perrow (1970:161) sobre “homens de lã” e “homens de seda” do comércio têxtil, pessoas que desenvolveram uma dedicação quase religiosa às fibras que produziram.