

Abordagens Estratégicas Ocidentais

A estratégia empresarial, como desenvolvida pelos pensadores ocidentais, apresenta diversas abordagens diferentes. Entre essas, destacam-se a racionalista, defendida por Mintzberg (1994), a incrementalista, defendida por Quinn & College (1979) e a orientada para o aumento de competitividade, defendida por Porter (1986). Faremos aqui uma rápida revisão dos principais pontos de cada uma delas.

Para Mintzberg (1994), planejamento estratégico é diferente de pensamento estratégico. Enquanto o primeiro leva os planejadores a uma rápida formalização estéril de procedimentos, centrada no cálculo gerencial; o segundo é uma síntese que integra a perspectiva geral da empresa em uma visão articulada de seu direcionamento, centrada no comprometimento de seus quadros.

Nesse sentido, algumas falácias acabaram por surgir a este respeito. Mintzberg (1994) as denuncia: previsão, separação e formalização. A falácia da previsão diz respeito à improbabilidade de se prever discontinuidades ou rupturas (novas tecnologias, por exemplo), mesmo quando alguns padrões de comportamento (sazonalidades no consumo) ou ambientais (política governamental, entre outros) possam ser levados em consideração.

A falácia da separação está relacionada com a dificuldade de informações relevantes chegarem aos formuladores da estratégia, localizados no topo da pirâmide organizacional, advinda da separação das decisões estratégicas do dia-a-dia operacional. Ao mesmo tempo, essa falácia também se refere à perda de iniciativa estratégica nos níveis operacionais da organização.

Já a falácia da formalização se refere à impossibilidade de sis-

temas formais (computacionais, por exemplo) internalizarem, compreenderem ou sintetizarem informações. Eles apenas as processam mais rapidamente, principalmente no que diz respeito a dados brutos. Mas, a verdadeira estratégia tanto pode partir da ação para o pensamento, quanto do pensamento para a ação, não requerendo, portanto, uma hierarquia ou uma subordinação temporal entre pensamento e ação.

Quinn & College (1979) acrescentam a este raciocínio a crítica de que a abordagem racionalista tende a ser mais fechada em si mesmo, com formulação e controle impostos de cima para baixo e concentrando-se nos fatores quantitativos, enquanto subestima outros (qualitativos, organizacionais ou comportamentais). Esse tipo de abordagem também é mais formalista.

Por outro lado, a abordagem incrementalista privilegia o desenvolvimento gradual da estratégia, principalmente a partir dos subsistemas estratégicos e das diversas áreas da empresa, sendo, portanto, desenvolvida mais de baixo para cima, apesar da orientação geral vinda dos níveis superiores da empresa. A abordagem incrementalista também concentra-se em "partir de conceitos amplos para chegar a compromissos específicos". Enfim, tanto Quinn & College (1979), quanto Mintzberg (1994) criticam duramente o planejamento estratégico em seus aspectos formalistas, "duros", distanciados da realidade emergente do dia-a-dia e, portanto, de uma estratégia que se adapta a novos e imprevisíveis desafios.

Apesar disso, Quinn & College (1979) advogam um incrementalismo estratégico, baseado em uma orientação geral da alta de direção e na implementação operacional diária das soluções encontradas conforme os dilemas vão surgindo. Em suma, em valores e em uma cultura organizacional tão sólida quanto possível de forma a dar validade às inúmeras decisões estratégicas que todos os níveis organizacionais devem tomar.

Diferentemente, Mintzberg (1994) preconiza um pensar estratégico permeando toda a estrutura organizacional, dos escalões mais baixos aos mais altos da empresa. Este pensar

estratégico seria fruto de um constante aprendizado e qualificação, na maior parte das vezes informal, dotando os atores organizacionais de capacidade de ação frente a quaisquer desafios que por ventura pudessem surgir.

Partindo da diferenciação entre eficiência operacional e estratégia, Porter (1996) propõe a abordagem estratégica orientada para o aumento de competitividade. A eficiência operacional, de acordo com ele é apenas realizar as mesmas tarefas de forma melhor que os rivais, enquanto a estratégica estaria baseada no conjunto de diferentes atividades agregadas de forma a apresentar um conjunto de valores único e inimitável. Assim, confundir eficiência operacional com estratégia tende a levar a organização a perder o seu diferencial na medida em que gradativamente torna-se mais parecida com seus concorrentes e entra em uma guerra predatória do conjunto de suas eficiências e atividades únicas.

Mais uma vez, de acordo com Porter (1996) uma estratégia empresarial orientada para o aumento da competitividade diz respeito a ser diferente, a deliberadamente escolher um conjunto diferenciado de atividades para fornecer um mix único de valor. Para tanto, em primeiro lugar, é preciso que a organização seja capaz de adotar um posicionamento único a partir da escolha do melhor conjunto de atividades para sustentar tal posicionamento e daquilo que se absterá de fazer de forma a dar sustentabilidade a suas escolhas.

Além disso, uma estratégia orientada para competitividade também requer congruência (fit) entre suas atividades de maneira que haja consistência, reforço e otimização entre elas, tornando, por conseguinte, mais difícil a um competidor a imitação ou reprodução do seu diferencial.

Some-se à equação proposta por Porter (1996), o papel e responsabilidade da liderança em ter a disciplina de decidir quais mudanças ambientais e necessidades dos clientes responder, enquanto evita distrações e mantém o diferencial da companhia.

As principais razões elencadas por Porter (1996) para uma empresa não ser capaz de ter uma estratégia são os compromissos internos (em vez dos desafios externos) da empresa, e em especial os seguintes: uma visão distorcida da competição (subestimá-la ou superestimá-la), falhas organizacionais (incapacidade de fazer trade-offs, pouca congruência (fit) das atividades, etc.) e particularmente o desejo de crescer a qualquer custo.

Apesar de uma abordagem interessante e esclarecedora quanto à natureza operacional da estratégia (conjunto atividades únicas e congruentes na ocupação de uma posição estratégica), Porter (1996) abstém-se de discorrer sobre critérios de validação das escolhas feitas pelos estrategistas ou sobre os meios de avaliação dos resultados estratégicos obtidos.

De fato, mesmo que uma empresa se apresente ao mercado com uma proposição única e um conjunto de atividades congruentes, não necessariamente será bem-sucedida em sua atuação. Exemplos não faltam: Lauda Air (Austrália), Iridium (EUA), TAM (Brasil), entre outros. Todas, mais cedo ou mais tarde, foram vencidas pelo desenvolvimento da realidade e por sua incapacidade de se adequar a ele continuamente.

Os três trabalhos sugerem que o planejamento estratégico formalista em que um grupo de planejadores se reúne e decide em longas sessões que recursos ficarão alocados para qual departamento ao longo do próximo ano fiscal e quais serão as metas de performance a serem atingidas por esses departamentos a partir dos padrões identificados no passado, na verdade, não é estratégia.

Além disso, Porter (1996) também acrescenta a necessidade de diferenciação entre estratégia (proposta de valores única) e eficiência operacional (capacidade de realizar melhor as mesmas atividades que os competidores).

Referências:

1. MINTZBERG, Henry; The fall and rise of strategic plan-

ning; Harvard Business Review; vol. jan-feb; 1994.

2. PORTER, Michael E.; What is strategy?; Harvard Business Review; vol. nov-dec; 1996.

3. QUINN, James B. e COLLEGE, Dart M.; Mudança estratégica: "incrementalismo lógico"; INCISA - Informação Científica; vol. abr; 1979.