

Abordagens Estratégicas Ocidentais II

Como vimos no boletim anterior, inúmeras escolas ou abordagens estratégicas de negócios surgiram no ocidente, principalmente a partir do início do século XX, na área de negócios. Diversos autores se destacam: Mintzberg, Porter, Teece, etc. trataremos de alguns deles a seguir.

Mintzberg (1994) procura apresentar uma crítica da evolução do pensamento estratégico empresarial desde Frederick Taylor que preconizava a separação entre pensamento e ação e a busca da melhor forma de ação e apresentar, como alternativa, um "novo" paradigma: o do pensamento estratégico em oposição ao planejamento estratégico.

Segundo o articulista, enquanto o primeiro estaria voltado para a síntese advinda de uma perspectiva integrada da empresa e de uma visão de direção não precisamente articulada, o segundo se concentraria na análise e organização de objetivos específicos e claramente delimitados no seu processo de aquisição. Em outras palavras, enquanto o pensamento estratégico emerge de qualquer ponto dentro da organização, a partir de processos de aprendizado informais e de um profundo envolvimento com o que está à mão naquele momento específico, gerando, por conseguinte, mais comprometimento das pessoas envolvidas com a execução estratégica; o planejamento estratégico se caracteriza pela separação entre ação e a identificação e proposição de objetivos, pelo distanciamento dos planejadores do resto da empresa e pelo pouco comprometimento dos níveis operacionais com as estratégias e objetivos impostos de cima para baixo.

Como se pode perceber, ambas as abordagens têm vantagens e limitações para a organização e denotam também o tipo de cul-

tura organizacional preferencial da empresa: muito ou pouco hierarquizada; rígida ou flexível em seus processos. Assim, vale listar algumas dessas limitações, embora nem todas estejam explícitas em Mintzberg (1994).

Muitas vezes o planejamento estratégico acaba por transformar-se em mera proposição distanciada da realidade e em um processo de disputa por dotações orçamentárias dentro da organização, além de procurar reduzir a iniciativa das esferas gerenciais em prol de uma homogeneização organizacional. Além disso, a impossibilidade de previsão precisa de cenários, a separação absoluta entre pensamento e ação e o extremo formalismo do planejamento estratégico são outros elementos a limitarem sua aplicabilidade à realidade das empresas e sua capacidade de obter resultados.

De fato, muitas vezes, o planejamento estratégico acaba se transformando em uma interminável lista de boas intenções no que diz respeito ao futuro da empresa, servindo pouco mais que quadro referencial de comparação com a realidade a posteriori, ou seja, as metas elencadas em janeiro de um dado ano servirão de medida de comparação para o que realmente ocorreu nas avaliações por quartil e por fim, na avaliação de final de ano. Nesse momento, o gestor poderá analisar a sua performance passada e apenas tomar consciência se aquilo que se impôs no início do ano eram metas elevadas, alcançáveis ou baixas.

Ao mesmo tempo, o pensamento estratégico, como proposto por Mintzberg (1994), parece carecer da capacidade de disseminar o aprendizado obtido por toda a empresa, limitando-se a uma disseminação restrita à área em que foi desenvolvido. Isso, usualmente, leva a empresa a ter de aprender a mesma lição inúmeras vezes como aponta Stewart (1998) na sua discussão sobre o capital intelectual e a difícil disseminação do conhecimento tácito. A Xerox do Brasil, por exemplo, desde 1998 tenta disseminar internamente o aprendizado adquirido por seus funcionários em situações específicas em um gigantesco banco de dados referencial, com resultados parcimoniosos até o

momento.

Mesmo assim, Mintzberg parece aproximar-se de um raciocínio preconizado por Sun Tzu há mais de 2.500 no seu "Sun Tzu Pin Fa: A Arte da Guerra de Sun Tzu", o de que todo desenvolvimento estratégico deve ser consoante ao desenvolvimento do potencial de determinada situação (GRANET, 1997; JULLIEN, 1998; LIMA, 2003). Esse é o tema central da discussão de Sun Tzu sobre a "Arte da Guerra", como bem aponta Jullien (1998), levando o pensamento chinês a diferir frontalmente do ocidental de origem grega. Enquanto o primeiro procura construir a partir do potencial da situação e de suas relações internas e externas um caminho dito "natural", onde aparentemente há pouca ou nenhuma intervenção; o segundo caracteriza-se pelo uso da força como forma de impor um modelo ideal à realidade. Como apontam tanto Mintzberg (1994) quanto Jullien (1998), esse potencial somente pode ser identificado e trabalhado por aqueles que estão diretamente ligados à situação em desenvolvimento. Estudos posteriores talvez indiquem outras e maiores similitudes entre essas duas abordagens.

Por fim, cabe ressaltar que apesar de Mintzberg (1994) sugerir um outro emprego para os planejadores estratégicos de plantão, parece-nos pouco provável que aqueles formados na escola de planejamento estratégico formalista e prescritivo consigam transforma-se em planejadores estratégicos promotores de um pensamento criativo a permear toda a organização.

Já Rodrigues et al. (1993) lista como principais abordagens para a estratégia empresarial as seguintes escolas: a de LCAG (acrônimo formado pelas iniciais dos Professores Learned, Christensen, Andrews e Guth da Harvard Business School e que foram os primeiros a propor uma estratégia empresarial, segundo os autores), a do BCG (Boston Consulting Group), a Estratégia Competitiva de Michael Porter e a as estratégias relacionais.

A primeira está baseada nas dicotomias empresa versus seu ambiente e no que é dito versus o que é feito e nas competências

distintivas da organização. Nessa abordagem, o famoso modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é aplicado para identificar o campo do possível, enquanto as competências distintivas da organização darão os seus valores dirigentes. A segunda, criada por consultores com preocupações práticas, está baseada na combinação de duas variáveis na chamada vantagem concorrencial, a saber: taxa de crescimento e quota do mercado dominado pela empresa.

A terceira retoma uma abordagem acadêmica a partir da análise estrutural da indústria, baseando-se na força do contexto sobre a organização, através de seus diversos atores (novos entrantes, fornecedores, compradores, concorrentes e produtos substitutos) e de três estratégias competitivas genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque).

A quarta, em desenvolvimento no momento em que Rodrigues et al. (1993) publicavam seu trabalho, está baseada em estratégias relacionais, não concorrenciais e no papel da tecnologia no desenvolvimento estratégico das organizações.

Cada um desses modelos parece mais afeito à popularidade do momento (PETER & OLSON, 1983) que a caracterizarem uma resposta única aos dilemas estratégicos enfrentados pelas empresas, entre eles: até que ponto formalizar a estratégia? Como disseminá-la eficazmente? Como implementá-la? E, acima de tudo, como levar a organização a transformar consistentemente seus objetivos em resultados?

Referências:

1. GRANET, Marcel; *O pensamento chinês*; 1a. Edição; Rio de Janeiro; Ed. Contraponto; 1997; 415 pág.; ISBN: 85-85910-18-6.
2. JULLIEN, François; *Tratado da Eficácia*; 1a. Edição; São Paulo; Ed. 34; 1998; 240 pág.; ISBN: 85-7326-112-9.
3. KISSINGER, Henry; *Diplomacy*; 1a. Edição; New York; Touchestone; 1994; 912 pág.; ISBN: 0-671-65991-X.
4. LIMA, Carlos; *Harmonia no conflito: a arte da estratégia*

de Sun Tzu; 1a. Edição; Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark; 1998; 568 pág.; ISBN: 85-7303-155-7.

5. _____; Manual prático da arte da guerra; 1a. Edição; Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark; 2003; 224 pág.; ISBN: 85-7303-407-6.

6. MINTZBERG, Henry; The fall and rise of strategic planning; Harvard Business Review; vol. jan-feb.; 1994.

7. PETER, J. Paul e OLSON, Jerry C.; Is science marketing?; Journal of Marketing; vol. 47; pp. 111 a 125; 1983.

8. PORTER, Michael E.; Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência; 17 a. Edição; São Paulo; Ed. Campus, 1986.

9. RODRIGUES, J. M, DIONÍSIO e ESPERANÇA, J. P.; Strategor - política global da empresa; Lisboa; Publicações Dom Quixote;1993.

10. STEWART, Thomas A, Capital intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas, 1ª. Edição, 1998, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 237 p., ISBN: 85-352-0247-1.

11. TEECE, David J.; PISANO, Gary e SHUEN, Amy; Dynamic capabilities and strategic management; Strategic Management Journal; vol. 18, jul.; 509 a 533; 1997.