

Visão panorâmica de estratégia

Livro analisa uma ampla gama de teorias sobre estratégia organizadas em quatro perspectivas. Ao longo da obra, tais perspectivas são confrontadas entre si em relação a temas tão importantes quanto liderança, escolha, crescimento e mudança.

por Rafael G. B. Goldszmidt FGV-EAESP



O que é estratégia
Richard Whittington
Thomson, 2002

A pluralidade de teorias e visões, com relevantes contribuições de variadas ciências tais como a Sociologia, a Psicologia, a Economia e até mesmo a Biologia, é um atributo marcante da estratégia. Em uma tentativa de organizar uma exposição de tal diversidade, muito mais do que desenvolver uma tipologia, Richard Whittington apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia – clássica, evolucionária, processual e sistêmica – diferindo entre si em termos de resultados (para que serve a estratégia) e de processos (como ela é desenvolvida).

A busca pela maximização de lucros, fundamentada em um processo racional e deliberado de análise do ambiente e planejamento, em consonância com as propostas de Ansoff e Porter, caracteriza a perspectiva clássica. Formulação e controle constituem o cerne da estratégia e responsabilidade da alta gerência, enquanto a implementação é delegada aos gerentes operacionais. Análise, planejamento e comando são as palavras de ordem.

Já a perspectiva evolucionária chama a atenção para uma premissa subjacente à perspectiva clássica – de que o ambiente é

previsível a ponto de permitir que os planos façam sentido no longo prazo. Em mercados implacáveis, em rápida e incisiva mudança, a sobrevivência não pode ser planejada, mas as empresas e, conseqüentemente, as estratégias de sucesso são – analogamente ao processo de seleção natural – escolhidas pelo ambiente. Em tal contexto, planos de longo prazo seriam não apenas irrelevantes mas contraproducentes, criando rigidez ao vincular as ações a previsões, provavelmente equivocadas, acerca do futuro. As alternativas viáveis restringem-se ao aumento da eficiência e da flexibilidade para adaptar-se a novas exigências competitivas.

A racionalidade plena dos gestores é questionada pela perspectiva processual. Assim, a estratégia emergente de um processo pragmático de aprendizado e adaptação incremental mostra-se mais plausível que o fruto de decisões racionais derivadas de análises da alta gerência. A ordem clássica de planejamento e execução se inverte e a estratégia passa a ser descoberta durante a ação. Entretanto, as organizações não consistem em caixas-pretas ávidas de lucro, mas abrangem departamentos e grupos de indivíduos, com objetivos e visões

particulares e que são motivados por pagamentos políticos. Dessa maneira, a estratégia é fruto de acordos e compromettimentos políticos mais do que da tentativa de maximização de lucros. Nesse contexto, o caminho sugerido pela perspectiva processual dirige-se ao cultivo das competências internas e proximidade da ação, a partir da qual emergiria a estratégia.

Enquanto concorda com a possibilidade de estratégia deliberada, a perspectiva sistêmica enfatiza o papel dos contextos sociais e da legitimidade. Os processos de tomada de decisão não são, necessariamente, plenamente racionais, mas estão imersos em um ambiente social com valores e expectativas normativas peculiares. Nações, estados e profissões estabelecem comportamentos socialmente desejados, e a conformidade com tais comportamentos é fundamental para a sobrevivência. A função do planejamento estratégico clássico pode ser interpretada como a satisfação de uma expectativa normativa de racionalidade, particularmente em ambientes como o norte-americano. Jogar pelas regras locais é o principal conselho da perspectiva sistêmica.

Ao longo do livro, diversos temas são discutidos sob a visão das quatro perspectivas, como no capítulo cinco, acerca de estratégias de crescimento, em que se abordam a inovação, a diversificação e a internacionalização. No que tange à inovação contrapõe-se o destaque conferido à demanda do mercado e a subordinação de P&D a Marketing, propostos pelos clássicos, à crítica dos processualistas ao controle excessivo do processo de inovação. Os sistêmicos associam a diversificação aos interesses dos administradores, enquanto os clássicos e os evolucionistas encaram-na como meio para obtenção de sinergias e redução dos custos de transação. No que

se refere à internacionalização, a perspectiva evolucionária também destaca a redução de custos de transação, enquanto os clássicos focalizam a defesa do poder de mercado diante dos movimentos dos concorrentes, e a perspectiva sistêmica enfatiza o papel dos estados nacionais.

A leitura do livro é recomendada como um sumário executivo de diversas vertentes de estratégia. O texto foge da ambigüidade, explicitando idéias de forma clara, direta e concisa. Apresenta uma visão ampla da estratégia, incluindo contribuições que vão muito além do planejamento estratégico. Nesse sentido diferencia-se significativamente de grande parte dos textos disponíveis. Para tanto, abre mão de rigor teórico, detalhe do arcabouço conceitual, assim como de uma sistematização teórica mais consistente. Whittington não oferece uma nova teoria, mas apresenta um excelente panorama abrangente, instigante e fértil para que o leitor desenvolva sua própria perspectiva sobre estratégia.

Rafael G. Burstein Goldszmidt
Mestrando em Administração de Empresas
na FGV-EAESP
E-mail: rafaelgoldszmidt@gmail.br

“As organizações não consistem em caixas-pretas ávidas de lucro, mas abrangem departamentos e grupos de indivíduos, com objetivos e visões particulares e que são motivados por pagamentos políticos.”