

A arte de planejar

O QUE É

para o sucesso

ESTRATÉGIA

Orientação para futuros analistas estratégicos

LUÍS ALBERTO C. CALDAS

O QUE É ESTRATÉGIA

Luís Alberto de Carvalho Caldas



2021

Caldas, Luís Alberto de Carvalho. O que é estratégia. Rio de Janeiro: Seminário de Estratégia, 2021.

I. planejamento estratégico II. estratégia

Sumário

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 5 |
| Capítulo 1. Definindo estratégia | 7 |
| Capítulo 2. Avaliando definições | 19 |
| Capítulo 3. Análise estratégica | 46 |
| Referências | 53 |

Introdução

A concepção de estratégias é o ponto alto na atividade de líderes e gestores, quer nos negócios quer na política, na ação militar, na diplomacia e em diversos outros campos. Pode-se dizer mesmo que o profissional capaz de compreender uma situação estratégica faz parte de uma elite intelectual.

Essa elite tem sempre um papel da maior importância em todos os campos de ação, porque o sucesso se destina não ao mais forte ou ao mais agressivo, mas àquele que melhor compreende a situação em que se encontra e as alternativas que realmente possui.

Contudo, permanece ainda certa dose de mistério quanto a como conquistar essa competência. A mera experiência gerencial, mesmo em grandes empresas, não é suficiente para alcançá-la. Além disso, muito raramente alguém que chegou ao topo oferece mapas para quem está na base. E a literatura dessa área de estudo é confusa, repleta por modismos lançados por consultorias e de acadêmicos sem experiência prática que contradizem uns aos outros. Este livro procura preencher essa lacuna, desvelando o mistério, oferecendo aos jovens, a possibilidade de percorrer o caminho muito mais rapidamente do que eu mesmo fui capaz.

Inevitavelmente, o primeiro passo nessa jornada é compreender no que consiste a estratégia. Isso, porém, não é tarefa simples. A enxurrada torna barrentas as águas do rio e a chuva de definições

que encontramos nessa área serve apenas para tornar menos claro o objeto de estudo. Essa é a principal barreira para aqueles que iniciam.

Essa é uma barreira significativa, porque a compreensão do conceito tem um efeito organizador na mente do estudioso. É ela que lhe permitirá, ao absorver as contribuições dos vários autores, saber como elas se articulam entre si. Isto é, entender que parte específica do conhecimento sobre estratégia cada contribuição enriquece. Sem essa capacidade, a produtividade nos estudos torna-se muito reduzida, fazendo muitos desistirem durante o percurso.

Assim, para transmitir a compreensão do conceito, no primeiro capítulo, apresento a definição de estratégia e deduzo algumas de suas consequências. No segundo capítulo, comparo a definição apresentada com definições oferecidas por alguns dos autores mais influentes nessa área. No terceiro, apresento brevemente os elementos da análise estratégica.

Capítulo 1

Definindo estratégia

Antes de definir algo é preciso compreender no que consiste uma definição. Como ensinou Aristóteles, uma definição lógica expressa a essência de uma espécie de objeto em termos de seu gênero próximo mais diferença específica.

O gênero é a parte da essência que é comum a todas as espécies que constituem o gênero. A diferença específica é a parte da essência que pertence somente a uma dada espécie e a distingue de todas as outras espécies do mesmo gênero.

Por exemplo, na definição “o homem é um animal racional”, animal é o gênero do qual o homem faz parte, a racionalidade é a diferença específica, aquilo que o distingue das demais espécies animais.

Da mesma forma, para definir estratégia é necessário, antes de mais nada, identificar o gênero do qual ela faz parte, para posteriormente identificar qual é a sua diferença específica.

Sem dúvida, o conceito de estratégia foi herdado do meio militar. Na antiguidade, *strategos* era a palavra grega para o chefe militar e estratégia a palavra para designar a arte de traçar planos de guerra. Estratégia, portanto, era o que os comandantes militares gregos faziam e o que Sun Tzu descreve, no séc. IV a. C., em seu livro *Arte da Guerra*.

Portanto, inicialmente, estratégia designava um tipo de conhecimento para a concepção de planos de ação mais eficazes. Posteriormente, por associação, passou a designar também os planos traçados por essa arte; assim como chamamos tecnologia o conhecimento para fabricar artefatos e, também, os próprios artefatos. Portanto, numa acepção, estratégia faz parte do gênero “área de conhecimento”, na outra, faz parte do gênero “plano de ação”.

De lá para cá, os conhecimentos básicos da estratégia foram adaptados para áreas tão diferentes quanto jogos de xadrez, artes marciais, política, negociações em geral, diplomacia, esportes e debate retórico, entre outros. No século XX, esses conceitos foram adaptados também ao mundo empresarial, por pessoas como Igor Ansoff, Peter Drucker e Alfred Chandler. Contudo, todas essas adaptações mantiveram uma unidade com a estratégia militar, por se referirem sempre a uma arte de traçar planos mais eficazes ou aos planos traçados por intermédio dessa arte.

Assim, se alguém falar sobre algo diferente de planos ou de conhecimentos para traçar planos eficazes, certamente, estará falando de outra coisa, não de estratégia, no sentido dado à palavra pelos generais gregos, por Sun Tzu, por Napoleão Bonaparte, por Clausewitz, pelo General Patton, por Capablanca, por Karpov, por Kasparov, por Cassius Clay, por Lênin, por Stálin, por Winston Churchill ou por Alfred Sloan.

Estratégia, portanto, é uma espécie de plano. Plano, por sua vez, é a descrição mental daquilo que pretendemos fazer na realidade, quando são necessárias múltiplas ações articuladas para se alcançar

um ou mais objetivos. Caso se tratasse de uma única ação, seria mais apropriado falar de uma decisão única, não de um plano.

Contudo, além do gênero, uma definição lógica exige também a identificação da diferença específica. Em outras palavras, há muitos tipos de planos de ação e nem todos podem ser considerados estratégias. Cumpre determinar, portanto, que característica essencial distingue estratégias de outros planos.

Essa distinção foi feita por Carlos Matus, o especialista chileno em planejamento formado em Harvard, que foi ministro de estado em seu país. Matus, em seu livro *Política, Planejamento e Governo*, distingue duas categorias de planos: planos técnicos e planos estratégicos.

Planos técnicos são aqueles que visam a impor a vontade de um agente sobre objetos inanimados ou não-rationais. Exemplos de plano técnicos são os feitos por um engenheiro para a construção de uma ponte ou por um agrônomo para aumentar a produtividade de uma cultura.

Planos estratégicos, por sua vez, são aqueles que visam a impor a vontade de um agente humano sobre outros agentes, que podem ter seus próprios planos e meios de ação, e reagir de modo inteligente, impedindo a realização dos objetivos estabelecidos pelo planejador. A diferença específica do objeto estudado, portanto, é a necessidade de lidar com a reação de agentes inteligentes.

Assim sendo, **defino estratégia como plano de ação que considera possibilidades de oposição ativa inteligente.** Naturalmente, decorre da definição, constituindo assim uma das propriedades da estratégia, a necessidade de intenso e contínuo

levantamento de informações sobre a situação, visando à avaliação da provável efetividade e à seleção de ações por parte do planejador, já que na ausência desse expediente não se pode dizer que haja, de fato, consideração das possibilidades de oposição.

Essa observação nos leva ao segundo sentido próprio da palavra estratégia, a qual pode ser usada também para significar a arte de elaborar esse tipo de plano. Em relação à estratégia como arte, muito resumidamente, em *A Arte da Guerra*, Sun Tzu afirma que, num contexto de oposição, antes de agir, deve-se obter o máximo possível de conhecimento da situação. Para isso, ele recomenda que se realize um amplo levantamento de informações. Nesse levantamento, o nobre general chinês recomenda cinco aspectos da situação a serem conhecidos em detalhe: opositores, potenciais aliados, o próprio agente, o terreno e as mudanças ambientais possíveis.

Primeiro, é preciso conhecer os agentes opositores, o que significa saber de que meios de ação dispõem, quais são seus objetivos, as informações que possuem sobre a situação e como as interpretam. No meio empresarial, geralmente, opositores significam concorrentes ou fabricantes de produtos substitutos. Para uma agência reguladora, opositores podem ser agentes de mercado que planejam como descumprir regulamentos ou como usar sua influência para mudá-los em seu benefício, por exemplo.

Segundo, importa conhecer os potenciais aliados, o que significa saber de que meios de ação dispõem, quais são seus objetivos, o conhecimento que têm da situação e como a interpretam. No setor privado, aliados podem ser um conjunto de investidores ou

distribuidores do produto, por exemplo. No setor público, podem ser organizações não-governamentais que detêm informações importantes e atuam sobre o mesmo problema, outras organizações públicas ou até mesmo certas empresas privadas, como ocorre nas parcerias público-privadas, por exemplo.

Terceiro, é fundamental descrever o mais claramente possível os próprios objetivos, os meios de ação de que dispõe, o grau de controle que tem sobre eles e a própria capacidade de compreender a situação.

Quarto, é necessário conhecer o terreno onde ocorre a competição, a fim de manobrar e obter posição vantajosa. No setor privado, conhecer o terreno consiste primeiramente em conhecer o mercado, é nele onde ocorre a competição e é ele que a empresa visa a dominar. O livro de Michael Porter, *Estratégia Competitiva*, é quase todo dedicado a como conhecer o terreno e a concorrência, por exemplo. A maior parte dos esforços da função de marketing é também direcionada a esse objetivo. No caso do setor público, conhecer o terreno consiste em compreender em profundidade a sociedade, sob determinado aspecto, foco da missão organizacional.

E, finalmente, é preciso conhecer as mudanças no ambiente que podem ocorrer durante a competição, as quais podem alterar as relações de poder. Essa atividade consiste em identificar e avaliar as tendências e eventos que podem afetar a capacidade da organização de cumprir seus objetivos. Numa batalha, esses fatores, em geral, estão relacionados ao clima. Napoleão e Hitler, por exemplo, souberam muito bem como a chegada do inverno na Rússia pode interferir o curso de uma guerra.

No mundo dos negócios, em geral, estão relacionados às tendências de mudança no comportamento do comprador, na tecnologia, no poder aquisitivo da população etc. Uma empresa que preveja uma significativa tendência de crescimento da demanda, pode expandir sua capacidade de produção antecipadamente, aceitando menor lucratividade no curto prazo, devido aos custos extras da capacidade ociosa, para que esteja apta num momento seguinte a capturar uma fatia maior do crescimento do mercado, porque os concorrentes, por não disporem de capacidade ociosa, não terão condições de absorver as novas demandas.

Após isso, com base nas informações levantadas, traça-se o plano, no qual são determinadas as ações a serem empreendidas. De acordo com Sun Tzu, num contexto de oposição, o delineamento do plano deve considerar um conjunto de regras, para que tenha maiores chances de sucesso. Um rol, não exaustivo, dessas regras é o seguinte: agir sobre os pontos fracos do oponente; formar alianças; utilizar a simulação ou o ardil para enganar o oponente (por exemplo, manipulando informações que ele recebe); usar a dissimulação, para evitar que o oponente saiba onde será atacado e precise fortalecer todos os pontos, dividindo suas forças, enquanto o agente concentra suas forças em um ponto de cada vez; buscar uma posição vantajosa no terreno; mover-se primeiro para dominar a posição vantajosa; transformar o terreno de modo vantajoso para si; escolher o momento de vulnerabilidade do oponente para atacar e; romper as alianças do inimigo.

Todas essas regras são frequentemente aplicadas, não apenas na estratégia militar, mas também nas estratégias nos negócios, no setor público, na diplomacia, no esporte e em todos os demais

campos onde opositores precisam ser confrontados. Isso ocorre porque a estratégia é, por natureza, transdepartamental, como dizia Carlos Matus, referindo-se à aplicação da estratégia no setor público:

“Qualquer problema social, por sua natureza, tem um conteúdo transdepartamental, não reconhecidos pelas faculdades ou departamentos universitários e pelas especialidades científicas... O economista que formula políticas econômicas e o médico que elabora políticas para a Saúde no âmbito público, formados em faculdades universitárias verticais, estão, ao que nos parece, dentro de suas áreas de competência, apesar de seus frequentes fracassos na gestão pública. Mas não é bem assim. Eles só têm competência para realizar uma prática profissional intradepartamental, carecem da formação necessária para exercer a prática social horizontal. Como sabemos, um problema de Saúde não é apenas um problema médico; ao mesmo tempo é também um problema político, econômico, organizacional, ecológico etc.” (MATUS, 2005, p. 22).

Da mesma forma, a vitória na guerra não depende apenas de questões nominalmente militares, a vitória nos negócios não depende apenas de questões nominalmente econômicas e assim por diante, a estratégia não respeita a delimitação convencional de campos de ação.

Ademais, os estrategistas que atuam em um campo específico não deixarão de lançar mão de meios de ação de outros campos para obter a vitória. Por essa razão, em estratégia, não pode haver

separação clara de tipos de campo ação (como política, negócios, esporte, guerra etc.) e de meios de ação.

A Guerra do Vietnã, por exemplo, mostrou a importância dos meios de propaganda e comunicação, amplamente utilizados como arma pelo Vietnã-do-Norte para criar o chamado “front interno”¹ nos Estados Unidos, que acabou sendo a principal razão da retirada das tropas americanas do conflito. Em outras palavras, passou a fazer parte da estratégia militar compreender as regras que determinam a circulação das ideias.

Da mesma forma, empresas frequentemente utilizam meios políticos para vencer a competição, por exemplo, para mudar as regras em seu favor, ou meios jurídicos para minar as forças de um oponente menor, através de processos judiciais custosos, que mesmo sendo perdidos levam o oponente à bancarrota.

Por sua vez, organizações políticas muitas vezes se infiltram em empresas e organizações públicas, colocando-as a serviço de suas finalidades, fenômeno chamado de captura. Podem ser encontrados exemplos desse tipo de ação em empresas de mídia, universidades e igrejas, por exemplo. Há poucos anos foi possível testemunhar, também, o efeito dessa infiltração numa grande empresa brasileira, a Petrobras. Por isso, toda organização deve estar atenta para defender-se desse tipo de ação. Não é sem razão, também, que um dos instrumentos frequentemente utilizados pela estratégia de negócios é a conhecida Análise PESTAL, a qual visa a estudar questões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais.

¹ Movimentos de protesto nos EUA exigindo a retirada das tropas americanas do Vietnã.

Competidores esportivos frequentemente utilizam meios psicológicos, para afetar o desempenho de seus oponentes, ou meios jurídicos para desestabilizá-los; organizações esportivas utilizam marketing para se fortalecerem financeiramente e assim por diante.

Além disso, a história mostra, com fartura de casos, que meios violentos também não são exclusividade da estratégia militar. A violência de grupos organizados, o assassinato e a espionagem, por exemplo, são meios frequentemente utilizados na política. Por mais que os considere antiéticos, um agente político não pode desconsiderar esses meios em sua estratégia, ao menos para que possa se defender.

Para tornar mais concreta a visão da interpenetração desses campos de ação, apresento a seguir dois estudos de caso. O primeiro está focado na utilização, por empresas e organizações não-governamentais, de ações que modificam o terreno. É sabido que esse tipo de ação é muito comum na estratégia militar: exércitos destroem pontes por onde o inimigo passaria tropas e constroem estradas por onde transportar as suas, por exemplo. Roma, em seu período expansionista, pavimentou inúmeras estradas, para movimentar rapidamente seus exércitos e garantir o controle de seu vasto império, fato que explica o famoso ditado “todos os caminhos levam à Roma”. Porém, mudanças desse tipo podem ser feitas também por empresas e organizações não-governamentais, às vezes, com a mesma finalidade expansionista.

No caso das empresas, o terreno recebe o nome de mercado. Um tipo de mudança no terreno tem a ver com o incentivo ao crescimento

de produtos e serviços complementares. Produtos complementares são aqueles dos quais o comprador necessitará para que possa usar o produto da empresa. Um serviço complementar aos automóveis, por exemplo, são rodovias pavimentadas.

Por isso, como narram Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 22), no começo do século XX, quando começou a fabricar veículos de melhor qualidade, a incipiente indústria automobilística tratou de empenhar-se em ações para fomentar a pavimentação de estradas. Em 1913, a General Motors, a Hudson, a Packard e a Willys-Overland, juntamente com os pneus Goodyear e os faróis Prest-O-Lite, fundaram a Lincoln Highway Association, uma organização não-governamental para catalisar a construção da primeira rodovia costa-a-costa da América. Uma das ações dessa associação, por exemplo, foi construir alguns quilômetros de amostra, ao longo da rota transcontinental proposta. Os americanos perceberam a viabilidade e a importância das estradas pavimentadas e se organizaram para pressionar o governo a construí-las. Em 1916, o governo federal aplicou pela primeira vez recursos na construção de estradas pavimentadas e, por volta de 1922, as primeiras cinco rodovias transcontinentais, inclusive a Lincoln, estavam prontas. Este exemplo é conveniente, porque a mudança no mercado coincidiu com a mudança no terreno físico de um território.

O segundo caso aborda uma situação de oposição entre organizações públicas e empresas privadas e na formação de alianças como ação estratégica. Trata-se da negociação entre a cidade de Gainesville, na Flórida, e a empresa CSX, a qual abastecia a companhia pública de eletricidade da cidade, narrada por Nalebuff e Brandenburger (1996, p.91).

A Gainesville Regional Utilities, de propriedade municipal, sempre dependeu de uma ferrovia, a CSX, para o transporte de todo o carvão que consumia. Em 1990, o preço era de US\$ 20,13 a tonelada. Nesse ano, a cidade de Gainesville fechou negócio com a ferrovia Norfolk Southern para o fornecimento de carvão a US\$ 13,68 a tonelada. Porém, para que fosse concretizado o fornecimento, o município se prontificou a construir, por sua conta, uma linha de conexão de cerca de vinte e três quilômetros, ligando a cidade ao trecho mais próximo da ferrovia Norfolk Southern, ao custo estimado de US\$ 28 milhões.

Em outubro de 1991, a CSX reagiu à oferta da Norfolk Southern, reduzindo o seu preço de US\$ 2,25 por tonelada, e fez a cidade de Gainesville perceber que, se prosseguisse com a contratação da Norfolk Southern, sua linha existente deixaria de ser economicamente viável, e seria desativada. Isso deixaria Gainesville nas mãos do monopólio da Norfolk Southern.

Em novembro de 1992, como o município dera prosseguimento à negociação com a Norfolk, a CSX baixou outros US\$ 2,50, o que trazia seu preço para US\$ 15,38 por tonelada. Esse lance tornava ineficaz economicamente construir a conexão. Assim, a CSX conseguiu um novo contrato vigorando até 2020, e Gainesville economizou US\$ 34 milhões, ao longo da vigência do contrato, no fornecimento de carvão para a sua estatal de eletricidade.

Nesse exemplo, a cidade de Gainesville usou os meios de ação de que dispunha (os recursos financeiros para construir um trecho de ferrovia) para fazer uma aliança capaz de alterar o balanço de poder com seu oponente, a CSX. E a ferrovia Norfolk Southern, embora não tenha obtido o contrato, não teve prejuízo no evento.

Os fatos mostram, portanto, que a arte da estratégia não respeita delimitações artificiais de campos de ação. Não basta ao estrategista de negócios saber aplicar os meios de ação dos negócios, ao estrategista militar saber aplicar os meios de ação militares, ao estrategista político saber aplicar os meios de ação da política e assim por diante.

Em outras palavras, em essência, a arte da estratégia de negócios não é fundamentalmente diferente da estratégia militar ou da estratégia política, por exemplo. Estratégia de negócios é apenas a aplicação da arte da estratégia a fins econômicos, estratégia militar é apenas a estratégia aplicada à guerra, estratégia política é apenas a estratégia aplicada à vitória política. Por isso, uma definição de estratégia deve necessariamente abarcar as suas manifestações em todos os campos.

Finalmente, após enunciar uma definição e descrever suas implicações, importa também avaliá-la segundo algum critério e cotejá-la com algumas dentre as definições mais aceitas. Isso é o que apresento no próximo capítulo.

Capítulo 2

Avaliando definições

O critério apresentado por Aristóteles para avaliar definições afirma que uma definição deve “abarcар a totalidade de seu objeto e nada além dele abarcar”. No último capítulo, apresentei uma definição de estratégia como plano que considera possibilidades de oposição inteligente e demonstrei que essa definição abarca o objeto estudado, inclusive, considerando a interpenetração de objetivos e meios de ação entre os mais variados campos de aplicação da estratégia.

Neste capítulo, demonstrarei que várias das definições dos autores mais influentes não seriam aprovadas, se avaliadas pelo critério de Aristóteles. Uma falha comum a todas as principais definições é que elas são parciais, não abarcam a totalidade do objeto, mas apenas a aplicação da estratégia a um campo determinado: estratégia de negócios, estratégia militar, estratégia esportiva e assim por diante. E, por isso, não consideram a aplicação de meios nominalmente considerados pertencentes a outros campos. Exemplos desse caso são as definições de estratégia de Liddell Hart e von Moltke, aplicáveis apenas à estratégia militar.

Basil Liddell Hart apresenta uma definição de estratégia como “a arte de distribuir e aplicar meios militares para cumprir os fins da política”. De certa forma, essa definição traz (implícita no termo militar) a ideia

de considerar possibilidades de oposição. Porém, trata-se de uma definição restrita à atividade militar.

Na definição de estratégia de Helmulth von Moltke, "a adaptação prática de meios colocados à disposição do general para a consecução do objetivo em vista", novamente, a ideia de considerar possibilidades de oposição está implícita no termo militar "general". Contudo, trata-se também de uma definição que não abarca todos os campos de aplicação da estratégia, apenas o militar.

Outro grupo de definições, além de se restringirem apenas a um campo de aplicação da estratégia, na verdade, não definem o que é estratégia, mas o que é um plano, o gênero do qual estratégia é uma espécie.

Essa é a falha, por exemplo, da definição dada por Bateman e Snell (1996), segundo a qual estratégia é o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. Essa é uma definição do gênero plano, que abrange indistintamente tanto o resultado de planejamentos estratégicos, quanto os resultados de planejamentos de projetos ou de planejamentos da estrutura organizacional, por exemplo.

A definição de Hamel e Prahalad (1995), segundo a qual estratégia é o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Além de se restringir ao campo da estratégia de negócios, é na verdade uma definição aplicável praticamente a todo tipo de planejamento que ocorre em uma empresa. Um plano de engenharia, por exemplo, pode ser visto como a construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Mas ela tem ainda um outro defeito grave: mesmo no

campo dos negócios, ela restringe a estratégia ao aproveitamento de competências, as quais, por mais importantes que sejam, são apenas um dos meios de ação de que o agente dispõe. Como vimos, a estratégia não se refere apenas a meios de ação, menos ainda à aplicação de um deles apenas.

Nas próximas seções, dedicarei um espaço maior às definições de Henry Mintzberg, de Michael Porter e de Igor Ansoff, por serem essas provavelmente as mais influentes, no campo dos negócios; e à definição de Clausewitz mais conhecida, a qual não é propriamente uma definição de estratégia, mas uma distinção entre níveis de planejamento de natureza estratégica.

2.1 As definições de Mintzberg e de Porter

Em seu livro mais famoso, intitulado *Safári de Estratégia*, Henry Mintzberg, professor da McGill University, no Canadá, não apresenta uma definição de estratégia. O que ele chama de definições são, na verdade, cinco gêneros nos quais, segundo ele, a palavra estratégia poderia ser enquadrada: plano, padrão de tomada de decisão, posição, perspectiva ou truque. A seguir, mostro os equívocos dessa afirmação, exceto no que diz respeito à estratégia como espécie de plano.

Por que estratégia não é um padrão

Para afirmar que estratégias nem sempre são planos, mas podem ser também padrões de tomada de decisão, Mintzberg contrapõe o

que ele chama de estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Nas palavras de Mintzberg:

“Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano... Peça, a seguir, à mesma pessoa para descrever a estratégia que a organização dela, ou de um concorrente, seguiu realmente ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia fazer, mas o que fez de fato... Elas eram as mesmas? ... Em nossa experiência, a vasta maioria das pessoas dá uma resposta que cai entre os dois extremos... Elas não se desviaram completamente de suas intenções, mas também não as atingiram perfeitamente” (Mintzberg, 2000, p. 17-18).

Nesse trecho, há uma confusão entre estratégia da empresa e história da empresa. A premissa não declarada é a de que planejadores estratégicos elaboram planos de longo prazo e gravam-nos em pedra, para que jamais sejam mudados, enquanto a realidade se desenrola de outra maneira. Isso não é verdade.

A necessidade de adaptação faz parte da própria ideia de planejar, até mesmo no caso dos planos técnicos, mesmo que estes sejam muito mais estáveis do que planos estratégicos. Um engenheiro planeja uma obra, porém fatos inesperados ocorrem, como um grande aumento repentino no custo de certos materiais, por exemplo, e os planos são refeitos em função disso. Um capitão traça a rota do navio, no meio do trajeto, uma tempestade sacode a embarcação e a desvia do curso. Nada disso torna os planos menos necessários; ao contrário, torna-os indispensável. Não tivesse um destino fixado, não haveria como corrigir o rumo após o transtorno.

Mas no caso de planos estratégicos, a necessidade de alterações chega a ser uma de suas propriedades básicas. Decorre da própria definição que planos estratégicos não podem ter a mesma estabilidade de planos técnicos, porque precisam suportar determinadas reações dos oponentes e ser adaptados sempre que respostas imprevistas surgirem.

Um bom enxadrista, por exemplo, traça um plano de todas as jogadas que executará, desde o começo da partida até a sua vitória, considerando as prováveis respostas do oponente. Contudo, a cada jogada não-prevista do oponente, o plano terá de ser adaptado, estabelecendo-se nova versão do plano, deste ponto até a vitória. Uma empresa antevê determinadas reações da concorrência, dos compradores ou de agências governamentais às ações estabelecidas em seu plano, mas quando algo diferente acontece ela precisa revisar seu plano. O mesmo ocorre na estratégia militar ou em todas as outras aplicações da estratégia, daí a famosa frase do Mal. Helmuth von Moltke: “plano algum sobrevive ao campo de batalha”.

Isso significa que o planejamento estratégico é uma atividade adaptativa por natureza. Por isso, também, Igor Ansoff, um dos expoentes da Escola do Planejamento, segundo Mintzberg, em determinado momento, optou por falar de “gestão estratégica”, em lugar de “planejamento estratégico”.

O raciocínio de Mintzberg, portanto, baseia-se em premissas irrealistas. De um lado, nenhum planejador estratégico sério jamais supôs que seu plano inicial seria totalmente realizado, sem adaptações. Sun Tzu diz explicitamente no capítulo XI de A Arte da Guerra: “Para

conquistar a vitória, tem-se de alterar os planos de acordo com a situação do inimigo”. De outro, as adaptações não surgem espontaneamente, elas são planejadas, com base nas novas informações situacionais recebidas.

Ademais, a própria ideia de que planos estratégicos são planos de longo prazo contém uma ambiguidade que muitos não percebem. A estratégia é um plano de longo-prazo, no sentido de que antevê todas as ações necessárias até a vitória, mas é de curto-prazo, caso o oponente responda de modo imprevisto. Além disso, longo prazo pode significar horas, numa partida de xadrez, minutos, numa luta de judô, meses, no mercado financeiro, ou décadas, no setor hidrelétrico.

Em seguida, depois de apresentar a diferença entre o primeiro plano estratégico e a estratégia realizada, Mintzberg postula, sem maiores comprovações, que essa diferença se deve a um padrão consistente de tomada de decisão. Nas palavras de Mintzberg:

“Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos de sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como a pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco” (Mintzberg, 2000, p. 17).

Mintzberg trata plano e consistência de comportamento ao longo do tempo como se fossem partes de um mesmo objeto que ele procura definir, a estratégia. Mas a consistência de comportamento ao longo do tempo é um método de tomada de decisão, portanto, uma parte

de um processo de tomada de decisão, enquanto plano é a descrição da decisão resultante do processo planejamento. É fácil perceber que um processo de tomada de decisão e uma decisão são objetos distintos, tanto quanto uma fábrica de automóveis e um automóvel o são.

Um processo de tomada de decisões estratégicas seria parte possível da estratégia como arte de elaborar planos estratégicos, e só por essa arte pode ser analisado. Porém, de acordo com essa arte, um padrão consistente de tomada de decisão não é estratégia, no sentido de não ser um modo eficaz de vencer opositores, porque torna o agente previsível e vulnerável. Como Sun Tzu destaca, no capítulo VI de A Arte da Guerra, “após conquistar uma vitória, não deve repetir a tática. Deve, sim, responder às circunstâncias por meio de uma infinita variedade de formas”.

Ademais, não se pode cobrar consistência na tomada de decisão, quando se trata de estratégia, porque as circunstâncias variam enormemente e todo agente tem objetivos conflitantes aos quais precisa atender.

Por exemplo, Ronald Reagan se elegeu, nos EUA, com o discurso de redução do estado, mas a situação concreta apresentava a oportunidade de derrotar uma potência comunista (URSS), pela promoção uma corrida armamentista que a levaria à exaustão econômica. Reagan tinha que optar entre os objetivos conflitantes da economia liberal e do anticomunismo, optou pelo segundo e teve muito sucesso, mas ao custo de aumentar o estado.

Noutro exemplo, diametralmente oposto, o marxismo prega o anticapitalismo e a tomada dos meios de produção pelo estado. Com

a ascensão comunista na Rússia, em 1917, Lenin assumiu o governo de um país rural. Então, no pacote de ações que seria chamado de Nova Política Econômica, ele incentivou o capitalismo, o que poderia ser considerado uma inconsistência. Dessa forma, fez a indústria crescer, para que depois fosse tomada pelo estado.

Exemplos como esses mostram que a exigência de consistência não faz sentido, quando se fala de estratégia. O que a estratégia deve ter é consonância com a situação.

Além disso, no trecho citado acima, no qual Mintzberg apresenta, como exemplo de consistência de comportamento, “uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos de sua indústria” e “segue a chamada estratégia de extremidade superior”, como seria o caso da Ferrari, na indústria automobilística, ele confunde conceitos. A “estratégia de extremidade superior” não representa uma consistência de comportamento, mas um posicionamento de mercado. Posição é o terceiro gênero que, segundo Mintzberg, poderia ser chamado de estratégia. Trato desse assunto, a seguir.

Por que estratégia não é posição

É verdade que há autores, como Michael Porter, que afirmam ser a estratégia essencialmente posicionamento. No seu artigo “What is Strategy?”, publicado na Harvard Business Review, em nov./dez. de 1996, Porter afirma que, “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades”.

De fato, desde a antiguidade, estrategistas sabem que a escolha de uma posição favorável é uma decisão importante. O caso emblemático é a Batalha de Termópilas, na qual Leônidas, rei de Esparta, com apenas trezentos homens, enfrentou um exército centenas de vezes maior.

Ciente da habilidade superior dos espartanos frente aos guerreiros persas, escolheu como campo de batalha um corredor estreito entre montanhas, por onde o exército persa teria de passar. Nesse corredor, a superioridade numérica dos persas não seria uma vantagem. Dessa forma, Leônidas pôde atrasar os persas por dias, o que garantiu o tempo necessário para a organização da defesa das cidades gregas. Graças a esse sacrifício, posteriormente, os persas foram derrotados pelos gregos, na batalha de Plateia.

Apesar da importância da escolha da posição, não faz sentido a afirmação de Mintzberg de que estratégia pode ser um plano ou uma posição. Primeiro, porque escolher uma posição já é, em si, planejar. Para escolher uma posição vantajosa, é preciso, por exemplo, levantar informações detalhadas sobre o terreno, conhecer muito bem os oponentes, cogitar o que os seus oponentes pretendem fazer e muitas outras coisas.

É fácil perceber que, para ocupar a posição vantajosa na luta contra os persas, Leônidas teve que saber que existia um lugar conformado como um corredor estreito, chamado Termópilas; teve que saber onde estavam as tropas persas, que elas teriam que passar por ali e que haveria tempo para os trezentos chegarem até lá antes dos persas; teve que obter informações sobre o exército persa, ao ponto de saber que não eram capazes de rivalizar em habilidade com os

guerreiros espartanos; caso contrário, o simples fato de confrontá-los num corredor estreito não seria vantagem alguma. Em outras palavras, a escolha da posição exigiu muito planejamento.

Segundo, porque a escolha da posição é apenas uma das decisões de um plano estratégico, um de seus componentes, não a estratégia completa. Há diversas outras decisões que precisam ser tomadas na formulação de uma estratégia, por exemplo, sobre o estabelecimento de alianças, a tentativa de romper as alianças do inimigo, o uso de espiões para conhecer os meios de ação e planos do inimigo, o tempo certo de empreender as ações para tirar proveito de momentos de vulnerabilidade do oponente, as mudanças a serem realizadas no terreno e assim por diante. Todas são tão importantes quanto a escolha da posição. Imaginemos, por exemplo, a importância de uma aliança com a Apple, para uma pequena empresa de software, para que o aplicativo que desenvolveu seja embutido em todos os seus produtos. Imaginemos como uma aliança dessas pode colocar uma pequena empresa num novo patamar.

Então, alguém pode questionar, visto que a posição não é a estratégia, usar o termo “estratégia de extremidade superior”, que sugere ser o posicionamento a estratégia, seria errado? Claro que não, porque esse enunciado é uma metonímia. Metonímia é uma figura de linguagem que substitui, no discurso, o todo pela parte, a matéria pelo objeto, o autor pela obra e assim por diante. Usamos a metonímia, por exemplo, quando dizemos algo como “ele tem cinquenta cabeças de gado”, “Fulano precisa de mais braços para trabalhar na obra”, “Beltrano é um coração amargo”. É evidente que declarações como essas usam uma parte para se referir ao todo. Faz parte das habilidades básicas de leitura ser capaz de perceber uma

figura de linguagem, quando ela é usada. É fácil perceber que quem usa o termo “estratégia de extremidade superior”, e sabe do que está falando, se refere a uma estratégia que abrange mais coisas, mas cuja cabeça ou coração é a posição.

Dessa forma, o postulado de Mintzberg de que estratégia possa ser um plano (gênero) ou uma posição (componente) equivale a alguém argumentar que um trem pode ser um meio de transporte (gênero) ou um vagão ferroviário (componente).

O erro de Michael Porter, por outro lado, é uma falha de perspectiva. De fato, seu livro *Estratégia Competitiva* é o melhor manual que conheço para uma empresa escolher seu posicionamento. Porém, por muito estudar a árvore, Porter perdeu de vista a floresta.

Mas, por falar em perspectiva, o quarto gênero de coisas que, segundo Mintzberg, pode receber o nome de estratégia é justamente isso: uma perspectiva. Trato dessa questão, na seção seguinte.

Por que estratégia não é perspectiva

Segundo Mintzberg, perspectiva é “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”, o que é uma definição muito vaga. Em seguida, afirma que a perspectiva é a definição de estratégia no que ele denominou de Escola Empreendedora. Por isso, procurei alguma informação adicional, no capítulo sobre essa escola, na tentativa de compreender o que ele entende por perspectiva. Lá, ele diz:

“A escola empreendedora... não só focalizou o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder único, mas

também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isso promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão... O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (Mintzberg, 2000, p. 98).

As definições de Mintzberg, no capítulo em questão, são de tipo *obscurum per obscurius* (definem o obscuro por algo mais obscuro ainda). Ele diz que perspectiva é uma visão, que visão é imagem e senso de direção, que isso é uma representação mental na cabeça do líder e que, por sua vez, isso é a maneira fundamental da organização fazer as coisas. Em resumo, não define nada.

É fácil saber o que Mintzberg está dizendo, mas muito difícil saber o do que ele está falando. Para saber isso, seria necessário que Mintzberg respondesse, em algum lugar do capítulo, a pergunta: visão é visão do quê? Como ele não responde claramente essa pergunta, tive que buscar pistas sobre o objeto da visão a que ele se refere. Encontrei as seguintes.

Num trecho, Mintzberg afirma: “Com respeito à ‘orientação estratégica’, Stevenson e Gumpert descrevem o empreendedor como constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável” (Mintzberg, 2000, p. 14). Posteriormente, ele reforça esse ponto dizendo: “no critério do empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades” (Mintzberg, 2000, p. 105). Em outra parte do capítulo, Mintzberg diz que “a estratégia empreendedora

tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta” (Mintzberg, 2000, p.111). Neste último caso, se visão é visão de uma posição vantajosa, não faz sentido dizer que a estratégia pode ser visão ou posição. E, como mostrei, anteriormente, a posição é apenas um dos componentes de uma estratégia, não a estratégia inteira.

Assim, a partir dessas pistas, aparentemente, a visão a que Mintzberg se refere é a visão de oportunidades de mercado. Além disso, segundo ele, o empreendedor as encontra sem planejar. Mas “oportunidades de mercado” ainda é um termo demasiado abstrato e genérico para que saibamos de modo mais claro do que o professor canadense está falando.

Sempre que lemos termos vagos como visão e oportunidade de mercado, uma técnica de leitura muito necessária consiste em trazer à memória um exemplo concreto. Por isso, é conveniente, neste ponto, apresentar um caso sobre o aproveitamento de uma oportunidade de mercado.

Alfred Chandler (1998, p. 41) narra o caso do aproveitamento de uma oportunidade pelos empresários Gustavus F. Swift e seu irmão Edwin. No fim do séc. XIX, Gustavus Swift percebeu que a carne fresca procedente do Oeste poderia encontrar mercado nas cidades do Leste; pois desde o fim da Guerra de Secessão, o consumo do produto em Boston, Nova York, Filadélfia e outras cidades vinha rapidamente superando a oferta local. Ao mesmo tempo, formavam-se grandes rebanhos de gado nas planícies do Oeste.

O transporte do gado vivo apresentava desperdícios muito grandes: animais emagreciam muito, adoeciam, morriam ou se perdiam no caminho, por exemplo. Havia ferrovias costa-a-costa, nos Estados Unidos. Swift viu a possibilidade de ligar o novo mercado à nova fonte de abastecimento usando o vagão-frigorífico, uma tecnologia recente à época. Em 1878, logo após uma primeira remessa experimental de carne refrigerada, passou a comercializar carne do Oeste nas cidades do Leste.

De acordo com Chandler, ao longo da década seguinte, Swift criou uma organização de vendas e distribuição de âmbito nacional, integrada por uma rede de sucursais. Cada sucursal tinha seu depósito e sua organização de vendas. Esta última incluía pontos de venda nas principais cidades, em geral administrados por representantes contratados por Swift. A fim de comercializar o produto, Swift teve que usar a propaganda e outros meios para vencer o preconceito contra o consumo de carne de bois abatidos várias semanas antes em lugares a mais de mil quilômetros de distância. Teve igualmente que enfrentar boicotes dos açougueiros contra a venda de seu produto nos mercados urbanos.

Para usar eficazmente a rede de sucursais, logo a empresa começou a vender outros produtos além da carne bovina. A 'linha completa' passou a incluir cordeiro, carneiro, porco e, algum tempo depois, aves, ovos e laticínios. Ao mesmo tempo, a empresa sistematizou a compra de gado e outros produtos. Também na década de 1890, Swift envidou esforços para utilizar de modo mais rentável os subprodutos.

Agora, com base nesse caso concreto, podemos nos perguntar: identificar uma demanda reprimida no Leste, uma abundância de recursos valiosos no Oeste, procurar o melhor meio de ligar a demanda à oferta, identificar uma nova tecnologia (o vagão frigorífico), perceber que ela resolve o problema, criar uma rede de distribuição com base nisso, isso não é planejar?

Planejar é fazer mentalmente aquilo que se pretende fazer na realidade. Parece-me que Swift fez exatamente isso, antes de criar a sua rede de distribuição. Mas Mintzberg afirma que empreendedores, em geral, não planejam. Segundo ele: “a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado...” (Mintzberg, 2000, p. 98) e “a visão substitui o plano ‘esquemático’” (Mintzberg, 2000, p. 105). E, em seguida, cita trabalho de Amar Bhide, de 1994, o qual entrevistou empreendedores, dizendo: “Muitos empreendedores, sugeriu a entrevista, não se dão ao trabalho de redigir planos bem-elaborados...” (Mintzberg, 2000, 105).

Há dois erros nessas afirmações: o primeiro erro diz respeito à definição que Mintzberg adota de plano, o segundo está relacionado à interpretação dos resultados de pesquisas como a de Amar Bhide.

Quanto à definição de plano, Mintzberg parece considerar que um plano só existe se é feito por grandes departamentos de planejamento e se é publicado em forma escrita. No mesmo capítulo, por exemplo, ele afirma que “o líder como estrategista convencional... parece sentar-se sobre um pedestal e é alimentado com dados agregados que são usados para formular estratégias que devem ser implementadas por outras pessoas” (Mintzberg, 2000, p. 109).

Porém, se restringíssemos a definição de plano dessa maneira, teríamos que chegar à conclusão de que o enxadrista que, com base no estudo das partidas anteriores do adversário, antecipa todos os movimentos que ele mesmo deverá executar, da abertura até a vitória na partida, não tem um plano, porque não foi feito num departamento de planejamento e não foi previamente redigido e publicado. Isso seria absurdo: um plano na mente do comandante não deixa de ser um plano.

Na verdade, não redigir um plano estratégico e não o publicar é uma recomendação de Sun Tzu, porque um plano publicado pode chegar ao conhecimento do inimigo, o que é uma fonte de vulnerabilidade das mais temíveis.

No capítulo XI, de A Arte da Guerra, Sun Tzu diz que o plano não deve ser conhecido nem mesmo pela maioria dos seus soldados e oficiais: “Deve ser capaz de manter os oficiais e homens no desconhecimento de seus objetivos e alterar seus planos quando necessário”. Porque se todos conhecerem os planos, certamente, a informação vazará através de espiões. E se o plano tiver ações muito ousadas, causará temor desnecessário entre as tropas.

Quanto à interpretação do estudo de Amar Bhide, é importante compreender que ter sucesso não implica necessariamente que o vitorioso teve estratégia, entendida como a arte de elaborar planos com maiores chances de sucesso em um contexto em que há oposição.

Há diversos fatores que determinam sucesso ou fracasso, a sorte é um deles, por exemplo. Há empreendedores que têm sucesso, porque fizeram as escolhas certas sem saber muito bem por que as

estavam fazendo. Por outro lado, a taxa de fracasso entre empreendedores é alta; para cada um que tem sucesso por sorte, há mil que fracassam. Na África, manadas de antílopes atravessam rios infestados de crocodilos, muitos são devorados. Mas os que alcançam a outra margem não sabem nada a mais do que os que pereceram. Simplesmente era o dia de sorte deles. A estratégia é justamente a arte que visa a aumentar as chances de sucesso, para que a dependência da sorte seja menor.

Há aqueles que vencem porque dispunham de uma quantidade de recursos muito superior às dos oponentes. Há pessoas que ganham uma briga sem saber artes marciais, porque seu oponente era muito mais fraco e não sabia artes marciais também. Um gorila não precisa planejar para vencer um homem, o homem é que precisa planejar para vencer o gorila.

O objetivo de Sun Tzu, ao escrever A Arte da Guerra, não era simplesmente o de garantir vitórias nos conflitos, mas garanti-las com o menor custo possível, em termos de recursos empregados e vidas perdidas, tanto do próprio país quanto no país inimigo. O lutador de Jiu Jitsu habilidoso, por exemplo, não apenas vence rivais mais fortes, mas pode se dar ao luxo de ferir-se pouco e ferir pouco o oponente, se desejar, porque aplica técnicas de imobilização, em vez de trocas de socos.

Há, ainda, pessoas que são bem-sucedidas porque são gênios em sua atividade. É fácil encontrar, na internet, vídeos de garotinhos de quatro anos de idade tocando piano como *virtuoses*. Eles não precisaram estudar para fazer o que fazem, são gênios, praticamente nasceram sabendo. Mas, a maioria das pessoas não é gênio, não é

especialmente abençoada pela sorte e não tem recursos infinitos; para essas pessoas, é aconselhável aprender estratégia.

Outro ponto que deve ser esclarecido, a respeito do capítulo de Mintzberg sobre a Escola Empreendedora, é que oportunidades no ambiente não são apenas posições vantajosas. Há muitas outras possibilidades, como a oportunidade de uma aliança, a percepção do ponto fraco ou de um momento de vulnerabilidade do oponente, a possibilidade de levar um adversário a cometer erros, a possibilidade de um novo meio de ação, a possibilidade de enganar o oponente e assim por diante.

A propósito, falando sobre a possibilidade de enganar o oponente, essa é a quinta coisa que, de acordo com Mintzberg, pode ser chamada de estratégia. Vamos considerar essa afirmação na próxima seção.

Por que estratégia não é truque

Mintzberg considera que estratégia pode ser uma espécie do gênero truque. Nas palavras do famoso autor canadense:

“Temos, assim, quatro definições diferentes de estratégia. Uma quinta também está em uso: estratégia é um truque. Isto é, uma ‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente. Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, onde seu cão doberman está à espera de intrusos. Analogamente, uma corporação pode adquirir

terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, portanto, trata-se de um truque” (Mintzberg, 2000, p. 20).

De fato, desde a antiguidade, aqueles que escreveram sobre estratégia reconhecem que enganar o oponente é um dos tipos de ação que, normalmente, um plano estratégico deve conter. Mas emboscadas, fintas (nos esportes), truques (ações que criam uma ilusão), espionagem, manipulação de informações do oponente são apenas algumas das ações possíveis de um plano estratégico, há muitos outros tipos. Talvez, esse tipo de ação possa ser mais propriamente chamado de *estratagema*.

Sun Tzu, por exemplo, reconhece a importância desse tipo de ação, na passagem, a seguir, de *A Arte da Guerra*:

“Todo guerreiro se baseia em simulação. Portanto, quando capaz de atacar, simula incapacidade. Quando próximo do inimigo, cria a ilusão de estar longe; quando longe, finge estar próximo. Arma ciladas para confundir o inimigo...”

Além disso, Sun Tzu, no capítulo XI de *A Arte da Guerra*, recomenda o uso de espiões, tanto para obter informações quanto para plantar informações falsas no planejamento do inimigo, o que hoje se chamaria propriamente de *desinformação*.

Talvez o *estratagema* mais conhecido em todo o mundo seja o *Cavalo de Troia*, narrado por Homero na *Ilíada*. Aconselhados por

Ulisses, os exércitos gregos fingiram desistir da guerra, deixaram a praia onde estavam acampados, levaram seus navios para uma enseada próxima, mas deixaram um grande cavalo de madeira, como se fosse uma oferenda aos deuses. Os troianos, exultantes pela inesperada vitória, resolveram festejar, naquela noite, levando o cavalo para dentro das muralhas, a fim de homenagear os deuses. Dentro do cavalo, porém, havia soldados gregos que, embora em pequeno número, eram suficientes para abrir os portões da cidade ao ataque das demais tropas gregas, no momento certo. E assim, a cidade de Troia foi destruída.

Essa ação ardilosa, por mais que tenha sido importante para a vitória, não foi a única ação da guerra. Por exemplo, os capítulos iniciais da *Ilíada* narram as alianças feitas pelos vários povos gregos, sem as quais não haveria força capaz de ousar a iniciativa. Ademais, quando do episódio do cavalo de Troia, a cidade já tinha poucas esperanças, porque o erro trágico do comandante das tropas troianas e personagem mais nobre do poema épico, Heitor, ocorrera muito antes. Isto é, a decisão estratégica de pôr suas tropas no ataque, em vez de apenas defender a cidade, aproveitando ao máximo o principal recurso de poder de Troia: as suas muralhas intransponíveis. Infelizmente, quando Heitor deu-se conta do erro, que lhe havia sido inspirado maliciosamente pela deusa Atenas, era tarde, suas baixas haviam sido grandes demais.

Assim, o cavalo de Troia acelerou uma vitória que já se afigurava contra um inimigo enfraquecido, cujo comandante, Heitor, inclusive, já estava morto, após combate individual contra Aquiles.

A propósito, quando li a *Ilíada*, o episódio do cavalo de Troia me pareceu pouco verossímil, pois custava-me acreditar que o governante de uma cidade pudesse ser tão imprudente. Com a continuidade de meus estudos de estratégia, porém, percebi que não há nada de absurdo no episódio, porque ações semelhantes ocorreram inúmeras vezes ao longo da história. Um exemplo pode ser encontrado na formação de alianças. Enquanto algumas alianças são formadas com o objetivo de somar forças para combater um oponente comum, outras são formadas para destruir o próprio parceiro da aliança. Por isso, alianças podem ser perigosas. Um exemplo disso é encontrado no livro de Philip Selznick, *Organizational Weapon*, onde se descrevem alianças criadas por partidos comunistas com partidos social-democratas, não com o intuito de combater as forças de direita, mas com o de ter acesso à militância de partidos social-democratas, visando a colocá-la contra seus líderes e convertê-los ao comunismo. Em muitas ocasiões, cavalos de Troia como esse tiveram grande êxito.

Outro episódio de truque muito conhecido foi a utilização do “Exército Fantasma” pelos Aliados, em 1944, durante a Operação Overlord, na Segunda Guerra Mundial. Para confundir os alemães, os Aliados posicionaram uma grande quantidade de veículos e tanques infláveis de plástico num ponto da Grã-Bretanha, o que levava os inimigos, informados por seus batedores aéreos, à ilusão de que a invasão da Europa continental ocorreria em Pas-de-Calais. Isso obrigou os comandantes alemães a reforçarem suas tropas naquela posição, reduzindo as forças de defesa no verdadeiro ponto de invasão dos Aliados, a Normandia.

Neste caso, igualmente, é fácil compreender que o “Exército Fantasma”, por mais que tenha sido uma ação engenhosa, foi apenas parte da estratégia, não a estratégia dos Aliados. Por isso, não faz sentido o postulado de Mintzberg de que a estratégia possa ser uma espécie de truque. Não, estratégias não são estratégias, são ações geralmente empregadas em planos estratégicos, apenas isso.

2.2 As definições de Ansoff e de Clausewitz

Igor Ansoff, um dos pais do planejamento estratégico nos negócios, em seu livro *Estratégia Empresarial*, avança na definição de estratégia, ao fazer uma distinção fundamental, como vemos a seguir:

“O termo estratégico significa, neste caso, tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente. Este é um emprego mais específico e diferente da utilização mais comum, em que 'estratégico' denota o que é 'importante'. Dependendo das circunstâncias, a empresa poderá julgar certas decisões operacionais mais importantes do que outras decisões de natureza estratégica” (ANSOFF, 1977, p.4).

Ansoff distingue três tipos de decisão, e conseqüentemente de planejamento: estratégico, administrativo e operacional.

As decisões estratégicas são aquelas que cuidam da relação da organização (vista como uma totalidade) e o ambiente externo. Exemplos desse tipo de decisão, numa organização, seriam a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos; a determinação dos objetivos e metas da empresa, nesses mercados; o grau de diversificação que empresa deve ter; a forma como a empresa deve tirar proveito de sua atual posição em termos de produtos e mercados.

As decisões administrativas são aquelas que se preocupam com a estruturação dos recursos da organização de modo a criar possibilidades de execução da estratégia com os melhores resultados. Como disse Alfred Chandler, “a estrutura segue a estratégia”. Isto é, uma vez determinados os objetivos voltados para fora, no planejamento estratégico, deve-se providenciar a construção da “máquina” organizacional adequada para cumprir esses objetivos, nos vários planejamentos administrativos. Decisões administrativas típicas são a estruturação das relações de autoridade e responsabilidade, a estruturação dos processos de trabalho, a estruturação dos fluxos de informação, o treinamento e desenvolvimento de pessoal, o financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos, entre outros (ANSOFF, 1977, p.4).

As decisões operacionais são aquelas que visam a maximizar a eficiência dos processos da organização, dadas uma determinada estrutura (ex.: pessoal, equipamento, prédios, tecnologia, normas, etc.) e uma determinada estratégia. As decisões operacionais, portanto, são condicionadas tanto pelas decisões estratégicas, quanto pelas decisões administrativas. As primeiras estipulam as

áreas em que a organização irá atuar, as segundas determinam a estrutura com que a organização contará para atuar numa área específica, enquanto as decisões operacionais procuram tornar a organização mais eficaz e eficiente sem alterar a estratégia ou a estrutura. Típicas decisões operacionais são a fixação de preços, o estabelecimento de políticas de divulgação e vendas, a formulação de programas de produção e níveis de estoque, o acompanhamento da execução e a aplicação de medidas de controle, entre outras (ANSOFF, 1977, p.4).

A observação de Ansoff tem grande utilidade como critério para distinguir o que é estratégico em uma empresa do que é administrativo ou operacional. Contudo, ela não aponta para a diferença específica essencial da estratégia, mas para uma de suas propriedades: ser voltada para a relação entre a organização e o ambiente externo. Por isso, ela não é propriamente uma definição lógica, mas apenas um critério de distinção.

Uma propriedade não descreve a essência do objeto, mas uma consequência da essência da espécie. Por exemplo, vimos que a definição de homem é “animal racional”. Ser racional é a parte da essência que diferencia a espécie humana. Mas, por ser racional, ele tem as propriedades de se comunicar verbalmente e de perceber o ridículo, por exemplo. Declarações como “animal que usa a linguagem” ou “animal que ri”, embora sejam critérios distintivos dos seres humanos, não são suas definições lógicas. Pela mesma razão, uma declaração como “decisão que cuida da relação da organização com o ambiente externo” não é uma definição lógica, mas um critério distintivo baseado em uma propriedade.

Por sua vez, general Carl von Clausewitz, no seu livro *Da Guerra*, define estratégia na seguinte frase: “A tática ensina como vencer as batalhas, a estratégia ensina como usar as batalhas para vencer a guerra” (Clausewitz, 1996).

De forma análoga à definição de Ansoff, a definição de Clausewitz não é propriamente uma definição lógica, mas um critério de distinção; desta vez, entre níveis de planejamento estratégico.

Distinção semelhante é encontrada no mundo dos negócios, onde o planejamento estratégico nas grandes empresas costuma ser dividido em duas instâncias. Primeiro, a estratégia corporativa, referente à seleção das áreas de atuação da organização em termos de produtos e mercados a serem atendidos. Em segundo lugar, a estratégia de negócio, que estabelece as bases para a competição, em termos de vantagens competitivas que pretende ter em cada área de atuação específica. Assim, cada área de atuação corresponde a uma “batalha” da organização, confiada a uma unidade de negócio autônoma.

Naturalmente, a estratégia corporativa não se restringe à escolha de negócios lucrativos onde investir. Como na seleção de batalhas na estratégia militar, ela decide também em função do impacto que a atuação em um negócio (batalha) tem sobre os outros, o que às vezes é chamado de sinergia. O caso a seguir pode tornar essa ideia mais clara.

Alfred Chandler (1998, p.54-55) narra movimentos estratégicos na indústria siderúrgica no final do século XIX, nos Estados Unidos. Em 1896, as jazidas de minério eram dominadas por três grandes grupos: Oliver Mining Company, Minnesota Mining Company e

Consolidated Iron Mines, esta pertencente a Rockefeller. As empresas de siderurgia se viam dependentes desses grandes grupos de fornecedores de minérios, os quais tinham a capacidade de controlar os preços e, dessa forma, abocanhar grande parte do valor agregado ao longo da cadeia de produção. Além disso, caso uma siderúrgica fizesse alianças com as empresas mineradoras, seria capaz de cortar o fornecimento de minérios para as concorrentes. Em função disso, em 1896, numa estratégia defensiva, a siderúrgica Carnegie Steel Company fez uma grande aquisição de jazidas de minério ao associar-se a Henry H. Oliver para comprar as propriedades de Rockefeller na cadeia do Mesabi. Essa aquisição dotou a Carnegie Company de um suprimento garantido de minério barato, além de uma frota de transporte.

A indústria siderúrgica reagiu prontamente às aquisições de Carnegie. Em 1898, a Illinois Steel Company de Chicago, com capital fornecido por J. P. Morgan e Company, associou-se à Lorain Steel Company para comprar a Minnesota Mining Company, uma frota de transporte de minério e ferrovias na região do Mesabi e Chicago. Outras siderúrgicas se associaram, formando um grupo maior, para adquirir as atividades de mineração remanescentes. As empresas do setor siderúrgico que não foram capazes de executar esse movimento se viram numa desvantagem permanente na cadeia de suprimentos. A semelhança desses movimentos com a ação estratégica de cortar a linha de suprimentos do inimigo, na estratégia militar, é evidente.

Dessa maneira, a estratégia corporativa faz a escolha dos negócios nos quais a corporação deve entrar para vencer a competição, assim como a estratégia militar escolhe as batalhas para vencer a guerra.

Porém, uma vez que a corporação entra em um negócio, é preciso garantir que ele atue de modo eficiente e competitivo, o que será feito pela estratégia de negócio; no caso, a estratégia de negócio da mineradora, a estratégia de negócio da ferrovia, a estratégia de negócio da siderúrgica. Da mesma forma que, uma vez que sejam determinadas as batalhas pela estratégia, as unidades militares responsáveis terão que planejar a tática para vencê-las.

Por isso, tanto estratégia quanto tática, na linguagem militar, ou estratégia corporativa quanto estratégia de negócio, na linguagem empresarial, são planos de natureza estratégica. Isto é, planos que consideram possibilidades de oposição inteligente. Assim, a distinção entre estratégia e tática não constitui uma definição de estratégia, mas uma distinção entre subespécies da estratégia, conforme o nível organizacional.

Feito este esclarecimento, finalizo a revisão de definições, tendo analisado aquelas que provavelmente são as mais influentes entre estudiosos de estratégia. Limitei-me a essas, porque ultrapassaria minhas possibilidades revisar todas as definições existentes, um universo inabarcável, pois praticamente cada autor que escreve sobre o assunto cria uma nova definição.

Analisadas, porém, as definições principais, fica evidenciada a superioridade da definição apresentada neste livro, conforme o critério fornecido por Aristóteles.

Capítulo 3

Análise estratégica

Compreendido o conceito de estratégia, neste capítulo, descreverei os elementos da análise estratégica e os desafios para obter a formação necessária para realizá-la, nas condições brasileiras.

Como vimos, a estratégia trata de certo tipo de ação humana. Por isso, convém iniciar pela compreensão desse termo. Um dos mais eminentes autores da Escola Austríaca de economia, Ludwig von Mises, em seu tratado intitulado *Ação Humana*, conceitua ação como uma intervenção deliberada em determinado estado de coisas (*status quo*). São ações tanto as intervenções que visam à mudança quanto aquelas que visam a evitar que determinado estado de coisas mude.

Os tipos de ação empregados em estratégia são enormemente variados, como o leitor deve ter percebido ao longo deste livro. Há ações de propaganda, ataques judiciais, ocupação, criação de organizações, manifestações públicas, ataque direto, ameaça e assim por diante. Até mesmo o incentivo à degradação moral do inimigo já foi muito usado como arma de guerra. Na antiguidade, por exemplo, uma ação usada diversas vezes consiste em, muito antes de invadir uma cidade, enviar para lá muitas prostitutas e grande suprimento de bebidas alcoólicas. Tempos depois, quando grande parte defensores da cidade estava doente ou viciada, procedia-se a invasão. Quem desejar um exemplo moderno desse tipo de ação,

pode encontrá-lo no livro *Subversão* de Yuri Bezmenov², ex-agente da KGB, que detalha os métodos do serviço secreto soviético para fomentar revoluções comunistas em países do terceiro mundo.

O analista estratégico que se preze deve conhecer um amplo repertório de ações, os resultados esperados a partir delas e quando podem ou não ser usadas, o que exige amplo conhecimento histórico. Além disso, o analista deve ser capaz de identificar os agentes relevantes numa determinada situação estratégica, para que esteja apto a analisá-la.

Ação e agente são termos correlatos, pois não há ação sem agente e um indivíduo ou uma organização se tornam agentes na medida em que empreendem ações na situação. Agente, portanto, é o termo para designar a unidade de consciência apta a agir. Essa unidade de consciência implica a capacidade de descrever um estado de coisas e a vontade e a capacidade de intervir em determinada direção.

Agentes podem ser individuais ou coletivos. Porém, para que uma coletividade possa ser considerada um agente, é necessário que haja certa unidade de consciência entre seus membros. Isso implica, no mínimo, certos valores compartilhados, uma compreensão comum do estado de coisas e uma vontade comum.

Não havendo essa unidade de consciência, não é possível descrever uma coletividade como um agente. Pessoas reunidas em um ponto de ônibus esperando pelo transporte não são um agente coletivo, assim como não o são pessoas reunidas em um teatro para assistir a uma apresentação. Por isso, também, dificilmente um país, um

² Há no youtube um vídeo no qual Yuri Bezmenov apresenta uma palestra sobre seu livro *Subversão*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ghw3il2aEbE>

povo, uma classe social ou qualquer grupo desprovido da unidade de uma consciência pode ser considerado um agente.

Após identificar os agentes, o analista necessariamente precisará identificar os meios de ação de que dispõem. Para que se possa agir, é preciso dispor de meios e ser capaz de determinar a sua aplicação. Meios de ação normalmente são classificados de acordo com o tipo de ação que possibilitam.

Por outro lado, a capacidade de agir pressupõe a disponibilidade poder. Quando os meios disponíveis são insuficientes, o agente é impotente frente ao estado de coisas em questão.

O grau mínimo de poder é a capacidade de determinar a aplicação das forças de seu próprio corpo. A partir desse ponto, o poder de um agente cresce na medida em que passa a ser capaz de determinar a aplicação de mais meios, incluindo a determinação das ações de outras pessoas, e de reduzir a capacidade de ação de oponentes.

Norberto Bobbio, em seu Dicionário de Política, elaborando sobre conceitos de Amitai Etzioni, distingue três gêneros básicos de poder: o político, o econômico e o intelectual.

O poder político consiste na capacidade de determinar a ação de outras pessoas por meio da aplicação ou da ameaça de castigos físicos, em última instância, da morte. Esse é o poder básico do estado, definido por Max Weber como o monopólio do uso legítimo da força. E, no curto prazo, esse é obviamente a forma de poder mais eficaz.

O poder econômico consiste na capacidade de determinar a ação de outras pessoas por meio de recompensas materiais ou pela recusa

delas. Evidentemente, é uma espécie de poder inferior ao poder político e dele dependente para que se mantenha, porque na ausência de um poder político que sustente o poder econômico, riquezas são simplesmente tomadas à força. Isso fica evidente na incapacidade de vítimas comprarem a arma de seus assaltantes durante roubos, por exemplo.

Finalmente, o poder intelectual consiste na capacidade de determinar a ação de outras pessoas pela influência sobre sua maneira de compreender a realidade. É a espécie menos eficaz, no curto prazo, mas definitivamente a mais decisiva, no longo; além de ser o fundamento das demais espécies de poder. Porque é o elemento estruturador da sociedade, que acaba por estabelecer, com o tempo, como pensam os detentores dos poderes político e econômico, e como pensam aqueles que os obedecem.

Por exemplo, é fato que o poder político não se sustenta por muito tempo, a menos que conquiste autoridade. Esse termo se refere ao reconhecimento público de que o autor de determinada ordem, lei, discurso, livro, conselho etc. deve ser ouvido, respeitado ou obedecido³. Um dos principais componentes para o estabelecimento desse reconhecimento é a atmosfera cultural.

Uma vez conhecidos os meios de ação, é necessário identificar também os objetivos dos agentes, assim como as suas interpretações da situação. Em geral, esse trabalho exige muito estudo, além do conhecimento de técnicas desenvolvidas para

³ A palavra autoridade pode assumir dois sentidos. Primeiro, o sentido de autoridade objetiva, que se refere ao impulso natural de submissão à verdade do que é dito. Nesse sentido, qualquer pessoa que diga que $2+2=4$ fala com autoridade divina, ainda que as pessoas em torno não concordem. Ou pode assumir o sentido de autoridade subjetiva, que se refere ao reconhecimento público de que o autor merece crédito.

distinguir o que, no discurso do agente, é descrição da realidade como ele a vê e o que é discurso que visa a causar algum efeito sobre a situação, refletindo não a compreensão do agente, mas uma ação empreendida por ele.

Além disso é necessário conhecer o terreno, as posições que são vantajosas para cada agente, e as mudanças no ambiente que podem causar um novo balanço de poder entre os agentes.

Esse é o básico da análise estratégica. Resumidamente, ela consiste em conhecer agentes (incluindo o agente para o qual o analista trabalha), objetivos, interpretações da situação, meios de ação e ações possíveis, terreno e possíveis mudanças no ambiente.

A análise é simples, mas não é fácil. As suas técnicas exigem formação intelectual de alto nível. Ações estratégicas, como vimos, podem estar relacionadas a processos judiciais, a discursos científicos ou históricos, a psicologia social, a propagação de ideias, a avanços tecnológicos, ao horizonte de consciência de oponentes, a manifestações artísticas e assim por diante. Isso significa que analistas estratégicos precisam ser homens de estudo capazes de navegar confortavelmente em diferentes campos do conhecimento.

Contudo, obter conhecimentos em espectro tão amplo e variado exige método; caso contrário, as noções adquiridas não se encaixarão, permanecerão como que flutuando na mente, até serem gradualmente esquecidas. Saber como lançar fundamentos sólidos sobre os quais possam edificar capacidades intelectuais de alto nível é, provavelmente, o maior desafio daqueles que pretendem se tornar analistas estratégicos profissionais. Porque, sempre que estrategistas estão envolvidos, qualquer competição consiste muito

mais no combate entre inteligências do que na luta entre forças materiais.

Referências

Adler, Mortimer J. Como Ler Livros: o guia clássico para a leitura inteligente. São Paulo: É Realizações, 2011.

Ansoff, Igor H. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

Bezmenov, Yuri A. Subversão: teoria, aplicação e confissão de um método. São Paulo: Audax, 2021.

Bobbio, Norberto. Dicionário de Política. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1992.

Chandler, Alfred Dupont. “Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa”. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

Clausewitz, Carl von. Da Guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Lidell Hart, Basil H. Estratégia: a abordagem indireta. Lisboa: Edições tinta-da-china Lda., 2011.

Levitin, Daniel J. A Mente Organizada: como pensar com clareza na era da sobrecarga de informação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

Matus, Carlos. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA, 1996.

Matus, Carlos. Teoria do Jogo Social. São Paulo: Fundap; 2005.

Mintzberg, Henry. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Nalebuf, Barry J.; Brandenburger, Adam M. Co-opetição. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Porter, Michael E. What Is Strategy? Harvard Business Review Nov-Dec 1996, pg.61-78.

Porter, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

São Vitor, Hugo de. Didascalicon: a arte de ler. Campinas, SP: Vide Editorial, 2015.

Selznick, Philip. The Organizational Weapon: a study of bolshevik strategy and tactics. New York: McGraw-Hill (Project Rand), 1952.

Sertillanges, A.-D. A Vida Intelectual: seu espírito, suas condições, seus métodos. São Paulo: É Realizações, 2010.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra. IN: Sábios Guerreiros: A Arte da Guerra, O Livro do Mestre Shang, Um Livro de Cinco Anéis, Primeiros Passos do Guerreiro. São Paulo: Editora Claridade, 2010.

von Mises, Ludwig. Ação Humana. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

von Moltke, Helmuth. Moltke on the Art of War: Selected Writings. Novato, CA: Presidio Press, 1995.

Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

Hamel, Gary; Prahalad, G. K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Cultura e Bom Senso

Procure também nossos canais

no youtube

no facebook

no instagram