

# A prática da estratégia

**A**s concepções tradicionais atribuem a formulação estratégica a um grupo de elite dentro da organização. Richard Whittington, professor da Said Business School, da Universidade de Oxford, tem um ponto de vista diferente. Durante a Terceira Conferência Internacional da Iberoamerican Academy of Management, ocorrida em São Paulo, o pesquisador concedeu esta entrevista à RAE-executivo, na qual defende que a estratégia se relaciona às práticas do dia-a-dia e deve envolver todos os gestores.

---

por **Marcelo Binder** FGV-EAESP

---

**MB: O senhor está atualmente envolvido num projeto que busca desenvolver o conceito de “estratégia como prática”. Como o senhor define esse conceito?**

**RW:** A estratégia como prática consiste em focalizar

como de fato a estratégia acontece nas organizações. Tradicionalmente, pensa-se na estratégia como uma propriedade das organizações, como se estas “possuíssem” a estratégia. A perspectiva da estratégia como prática foca na estratégia como algo que as pessoas fazem

no dia-a-dia, que envolve seus colegas e faz parte de seu trabalho.

**MB: Nessa abordagem, como se dá a relação entre teoria e prática?**

**RW:** Muitos executivos e pesquisadores ainda enxergam uma distinção, uma divisão, entre teoria e prática. Particularmente, não vejo essa distinção. Acredito que um desafio importante que temos pela frente é “teorizar a prática” de uma maneira até agora não tentada. A maioria de nós se acostumou a colocar a teoria num determinado domínio e a prática em outro. O que precisamos fazer é

**Tradicionalmente, pensa-se na estratégia como uma propriedade das organizações, como se estas “possuíssem” a estratégia. A perspectiva da estratégia como prática foca a estratégia como algo que as pessoas fazem no dia-a-dia, que envolve seus colegas e faz parte de seu trabalho.**

analisar criticamente o tipo de trabalho que as pessoas estão fazendo sobre o que é estratégia e como as pessoas fazem estratégia. Muitas tradições teóricas podem nos ajudar com isso, em especial conhecimentos vindos da Antropologia e da Sociologia, como os trabalhos de Pierre Bourdieu, Michel Foucault e Anthony Giddens. Esses autores podem oferecer *insights* importantes para compreendermos a estratégia como uma prática social, contribuindo para que tanto acadêmicos como executivos entendam melhor o que fazem e por quê.

**MB: No Brasil, provavelmente os dois autores mais conhecidos e influentes na área de estratégia são Michael Porter e Henry Mintzberg. Seus livros e artigos são utilizados nos cursos de graduação e pós-graduação. Porter visita regularmente o país e tem envolvimento com projetos,**

**consultoria e pesquisa locais. Mintzberg provavelmente virá ao Brasil para um primeiro contato em 2004. Qual a relação de seu trabalho com o trabalho desses pesquisadores?**

**RW:** Esses autores são gigantes nesse campo e sem dúvida determinaram muitas das características dos estudos sobre estratégia. O modelo de Porter é bastante utilizado por ter forte apelo prático para os executivos. No entanto, o que às vezes é negligenciado é o modo como esses modelos são incorporados às práticas dos gestores. Interesse-me não somente pelo modo como o modelo

de Porter é formalmente utilizado, mas pelos debates, discursos e comunicados utilizados para legitimar a estratégia assim definida. As pessoas utilizam desse modelo mediante formas que sequer imaginamos. O modelo de Mintzberg também é muito influente. Com ele, aprendemos que a estratégia não é algo totalmente planejada,

mas também tem componentes que ele denomina emergentes. Penso, no entanto, que é um exagero afirmar que, pelo fato de a estratégia ser algo emergente, o planejamento seja secundário. Creio que o planejamento é muito importante, não no sentido tradicional, mas no modo como ele influi na prática da estratégia. Os gestores investem muito tempo e dinheiro em planejamento. Mintzberg diz que isso é irrelevante. Eu, por outro lado, diria que isso acontece, e já que acontece, cabe-nos analisar por que é utilizado e como pode ser melhorado para que se torne eficiente. O mesmo poderia ser dito em relação a outros conceitos, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* e o EVA. O ponto é investigar como esses modelos são utilizados na prática. Muitas vezes nós, acadêmicos, não nos preocupamos com isso, mas estudar como as pessoas utilizam esses modelos pode ser uma interessante fonte de desenvolvimento de modelos mais apropriados e práticos.

**MB: Dentro da perspectiva da estratégica como prática, o que a empresa precisa desenvolver para poder formular e implantar estratégias bem-sucedidas?**

**RW:** A questão é garantir que a empresa possua uma boa prática de fazer estratégias. Isso implica existência de bons praticantes de estratégia, processos adequados e um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional, à medida que o ambiente externo vai mudando – o que acontece cada vez mais rápido. O essencial é ter pessoas com competências e habilidades para realizar a estratégia na prática. Isso deve ocorrer nos diversos níveis organizacionais.

**MB: Isso implica portanto que todos os gestores devem ser desenvolvidos como estrategistas?**

**RW:** Em um contexto mais descentralizado, os gestores passam a ser mais cobrados pelas estratégias do que o eram anteriormente. Assim, precisam desenvolver habilidades e conhecimentos estratégicos. De fato, a prática da estratégia já está disseminada e descentralizada dentro das organizações. Costumo dizer que nunca os gestores tiveram de pensar e fazer estratégia como hoje; daí a importância de desenvolver essas habilidades e competências.

**MB: A mudança organizacional está sempre relacionada à questão da implementação da estratégia. Muitas empresas têm dificuldades nessa etapa. Quais lacunas precisam ser sanadas?**

**RW:** Atualmente, estou realizando um estudo sobre a maneira como as empresas se auto-reorganizam. Este estudo contou com uma amostra de 800 empresas da Inglaterra e 12 estudos de caso

longitudinais (realizados ao longo do tempo) sobre o modo como ocorrem as mudanças. Tenho descoberto que existem muitas habilidades tácitas – não descritas nem codificadas – que os gestores possuem mas que não se tornam explícitas nos processos de mudança organizacional. As formas de se lidar com grandes mudanças estão muito bem descritas em livros e manuais. A lacuna que precisa agora ser preenchida diz respeito ao modo de captar o conhecimento tácito dos executivos, tornando-os disponíveis para outros executivos e consultores. Isso é importante porque, num processo de mudança, não estão envolvidas apenas mudanças estruturais, mas também importantes alterações nas habilidades e práticas desses profissionais.



GUSTAVO ROSA - SAMBA E COMIGO - OLEO SOBRE TELA - 2001 - DETALHE

**MB: Quais as principais conclusões desse estudo?**

**RW:** Entre as descobertas, uma que nos chamou a atenção foi o papel desempenhado pelas consultorias no processo de mudança. Os consultores têm um papel destacado nos momentos iniciais do processo, bem como em alguns de seus estágios críticos. O que observamos é que as empresas se beneficiam da adoção de ferramentas de consultorias para a análise de seu ambiente interno – conseguem traduzir estas experiências e ferramentas para seu contexto – mas isso ocorre desde que consigam desenvolver as competências apropriadas para absorver essas competências externas. Outro ponto relevante identifica-

**Os executivos estão ficando cada vez mais céticos em relação a abordagens top-down no que diz respeito à estratégia. O conhecimento atualmente exigido para gerar e manter vantagem competitiva não está mais centralizado no topo.**

do em nosso estudo diz respeito à importância da área de recursos humanos no processo de mudança organizacional. O que constatamos é que se os gerentes de recursos humanos forem envolvidos nos processos de re-organização, e, se possuírem competências para entender o contexto estratégico envolvido, o processo de mudança tem maiores chances de ser bem-sucedido. Com esse envolvimento, os processos de reorganização não se limitam a um enfoque técnico; passam também a considerar outros aspectos, como a identificação de novas habilidades e competências, a revisão do sistema de remuneração e benefícios, novos valores e algumas outras dimensões.

**MB: Algumas empresas de consultoria adotam uma abordagem de cima para baixo (top-down) quando realizam projetos**

**de estratégia empresarial. Tais empresas normalmente trabalham apenas com a alta administração e separam concepção e implementação. Que avaliação tem dessa forma de trabalho?**

**RW:** O momento atual tem sido duro para as consultorias de gestão e estratégia. No entanto, o que não está claro é se esse é um problema estrutural ou conjuntural. O que tenho a dizer sobre esse ponto específico é que talvez seja um problema estrutural, porque os executivos estão ficando cada vez mais céticos em relação a abordagens de cima para baixo no que diz respeito à estratégia. O conhecimento atualmente exigido para gerar e manter vantagem competitiva não está mais centralizado no topo. Hoje, as mudanças na estrutura organizacional estão descentralizando as responsabilidades. Com isso, a iniciativa estratégica passa a ser gerada tanto na base como no topo.

**MB: Então estamos diante do fim do planejamento estratégico?**

**RW:** Mesmo que a estratégia não venha do topo da organização, em um estilo top-down, isso não quer dizer que o planejamento estratégico não tenha valor.

Muitas vezes, o trabalho de estratégia não se resume meramente à criação da estratégia, mas envolve também a criação de símbolos e sinais para o mercado, acionistas e, algumas vezes, também para o governo. Nesse sentido, o planejamento estratégico de cima para baixo fornece um claro direcionamento para a organização, tendo, portanto, seu mérito.

**MB: E as consultorias? Que caminhos deveriam seguir em função do contexto desfavorável e das tendências?**

**RW:** Algumas décadas atrás, as consultorias representaram uma importante fonte de inovação e de novas idéias de negócios, algumas vezes mais do que a própria academia. A crise por que passaram nos anos 1970 as levaram a fazer pesados investimentos intelectuais, resultando em

fontes mais robustas de inovação e de novas idéias sobre estratégia. Se as consultorias fizessem um outro pesado investimento intelectual, tal como fizeram naquele período, poderiam, no futuro, reverter esse quadro de dificuldade, por meio da geração de novas idéias e tecnologias de estratégia. Mas me parece que elas estão seguindo o sentido inverso, deixando de investir em si próprias.

**MB: As pesquisas sobre estratégia, realizadas nas escolas de Administração, estão longe da realidade vivenciada pelas empresas hoje?**

**RW:** Acredito que sim. Penso que os métodos de pesquisa empregados hoje tendem a ampliar essa distância. A maioria deles se baseia em dados quantitativos e fontes secundárias, empregando amostras muito amplas, dificultando o estudo de realidades organizacionais específicas. A consequência é que o foco de pesquisa se torna muito macro, desconectando-se das práticas do dia-a-dia, que têm de ser realizadas pelos gestores. No entanto, não nego a contribuição que os pesquisadores do campo da estratégia vêm dando às empresas. Por exemplo, a análise das forças competitivas, os princípios gerais de arquitetura organizacional, o planejamento de negócios, entre outras ferramentas, são hoje amplamente conhecidos e usados. O mundo de negócios deve muito à academia. Mas, apesar das incontáveis contribuições, acredito que a academia ainda pode realizar ações que a aproximem mais da realidade prática vivenciada nas organizações.

**MB: Estaríamos então diante de uma boa oportunidade para aproximar academia e empresas?**

**RW:** No passado, os acadêmicos mantinham certa distância da prática organizacional. Talvez considerassem os executivos como se fossem seres de outro planeta! A recíproca era verdadeira, o que acabou alimentando certa inimizade entre as duas comunidades. Hoje, graças à ampliação do mercado da educação executiva, muitos profissionais fazem MBAs e outros cursos. Com isso, foi criado um contexto favorável para desenvolver parcerias e encontrar soluções para os problemas. Além disso, os acadêmicos precisam dos executivos para te-

rem acesso às suas organizações e aos problemas práticos que se tornam alvos de seus estudos. Creio que o futuro para o trabalho acadêmico em Administração seja justamente essa proximidade entre esses dois universos complementares.

**MB: Quais seriam as razões para os gestores e acadêmicos se unirem para compreender melhor a estratégia como prática? Que ganhos teriam?**

**RW:** Penso em duas razões principais. A primeira é que a agenda da estratégia como prática é focada em pontos reais com os quais os gestores estão envolvidos. Como exemplo, posso apontar três projetos em que estou envolvido atualmente e que buscam analisar problemas reais dos gestores. Um, pesquisa como as pessoas gerenciam a estratégia diariamente. O segundo investiga como as pessoas desenvolvem habilidades para serem estrategistas no alto nível de comando da empresa. Por fim, o terceiro projeto, que mencionei anteriormente, é sobre as práticas de re-organização de empresas. Todos esses projetos têm como alvo temas práticos e concretos do dia-a-dia dos gestores, visando melhorar seus processos e formas de atuação. A segunda razão para esse compartilhamento são as trocas de experiências que vão muito além das pesquisas. Por exemplo, temos reuniões onde participam 40-50 gestores, e não somente para ouvir o que temos a dizer, mas para conhecer os estudos de caso discutidos, compartilhar as variadas experiências e aprender com essas trocas. Além do mais, eles se mantêm atualizados, constroem uma rede de relacionamentos, aprendem sobre sua comunidade, sobre técnicas de trabalho e se mantêm em dia com o que há de mais atual sobre os temas que lhes interessam.

Para conhecer mais detalhes sobre a abordagem discutida nesta entrevista veja: [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org).

**Marcelo Binder**  
Doutorando em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: [mpb@fgvsp.br](mailto:mpb@fgvsp.br)