

Resenha de texto elaborada por **Daniele Aparecida Lopes Ribeiro**, aluna do 7º Período de Administração, da Faculdade Brasil Central, sobre o texto “Os Cinco Ps para Estratégica” de Henry Mintzberg.

Resenha de Texto: Os Cinco Ps para Estratégica

1. Introdução

A palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. Assim, apresentamos aqui as cinco definições de estratégia, como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – e depois consideraremos algumas de suas inter-relações.

1.1 Estratégia como Plano

Estratégia é um **Plano** – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com a situação.

Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: São criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Como plano, uma **estratégia** também pode ser um **Pretexto**, realmente apenas uma “Manobra” específica para superar um oponente ou concorrente.

Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

1.2 Estratégia como Padrão

Definir estratégia como um plano não é suficiente, também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante. Assim, propõe-se uma terceira definição: Estratégia é um padrão – especificamente, um padrão em uma corrente de ações (Mintzberg e Waters, 1985).

Em outras palavras, por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, *pretendida* ou *não*.

As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma das outras: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos.

Se rotulamos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada, podemos distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias *emergentes*,

nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não realizadas).

1.2.1 Estratégias sobre o quê?

Rotular estratégias como planos ou padrões também levanta uma questão básica: *estratégias sobre o quê?* Muitos escritores respondem discutindo a disposição dos recursos, mas a questão permanece: *que recursos e para que finalidade?*

Como a palavra foi colocada em uso pelos militares, “estratégia” refere-se a coisas importantes, “táticas” para os detalhes. O problema é que, fazendo uma retrospectiva, detalhes algumas vezes podem provar ser “estratégicos”.

Rumelt (1980) observa que “as estratégias de uma pessoa são as táticas de outras – ou seja, o que é estratégico depende de onde você está”. Também depende de quando você está, o que parece tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã. O ponto é que não se deve usar rótulos para indicar que algumas questões são inevitavelmente mais importantes do que outros.

Dessa forma, a resposta à pergunta “a que se refere a estratégia” é: potencialmente a tudo. Refere-se a produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.

1.3 Estratégia como Posição

A quarta definição é **que estratégia é uma posição** – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Por essa definição, estratégica torna-se a força mediadora – ou a “combinação”, segundo Hofer e Schendel (1978:4) – entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Em termos ecológicos, estratégica torna-se um “nicho”, em termos econômicos, um local que gera “renda” [Bowman, 1974:47], em termos administrativos, um “domínio” de produto-mercado (Thompson, 1967), o local no ambiente onde os recursos estão concentrados.

“Estratégia é criar situações para rendas econômicas e encontrar formas de sustentar essas situações” (Rumel, 1982), ou seja, qualquer posição viável, diretamente competitiva ou não.

Astley e Fombrun (1983), na verdade, dão o próximo passo lógico para apresentar a noção de estratégia “coletiva”, ou seja, estratégia que visa promover a cooperação entre as organizações, mesmo supostos concorrentes.

1.4 Estratégia como Perspectiva

A estratégia como Perspectiva, olha para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Aqui, estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

Esta quinta definição sugere acima de tudo que estratégia é um conceito. O que é de fundamental importância nesta quinta definição, porém, é que a perspectiva é *compartilhada*. Como indicado nas palavras *weltanschauung*, cultura e ideologia (em relação à sociedade), mas não à palavra personalidade, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva*.

1.5 Inter-Relacionando os Ps

Estratégia como posição e perspectiva pode ser compatível com estratégia como plano e/ou padrão. Enquanto alguns consideram perspectivas como sendo um plano, (Lapierre, 1980), outros a descrevem como criadora de planos.

Mas o conceito de estratégia emergente é que um padrão pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.

As organizações desenvolvem “caráter”, da mesma forma como as pessoas desenvolvem personalidade – interagindo com o mundo como o vêm por meio do uso de suas habilidades inatas e inclinações naturais. Assim, o padrão também pode gerar a perspectiva. E a posição também pode.

Uma perspectiva pode se tornar tão profundamente arraigada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem se tornar subconscientes na cabeça de seus membros. Quando isso ocorre, a perspectiva pode passar a se parecer mais com um padrão do que com um plano.

Evidentemente, se a perspectiva é imutável, então uma mudança em plano e posição dentro da perspectiva é fácil se comparada, a uma mudança de perspectiva.

1.6A necessidade de ecletismo na definição

Todas as definições mencionadas anteriormente concorrem entre si, mas talvez, de maneira mais importante, elas se complementem. Nem todos os planos tornam-se padrão, e nem todos os padrões desenvolvem-se como planejado; alguns pretextos são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições embora menos do que perspectivas.

Como **plano**, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, também levanta a questão fundamental do conhecimento.

Como **pretexto**, a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. Isso coloca o processo de formação de estratégia em seu ambiente mais dinâmico.

Como **padrão**, a estratégia concentra-se em ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em consideração o comportamento, também lança a noção de convergência, a obtenção de consistência no comportamento de uma organização.

A estratégia **percebida**, quando considerada junto com a estratégia **pretendida**, nos encoraja a considerar a noção de que estratégias podem surgir ou ser deliberadamente impostas.

Como **posição**, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.

Como **perspectiva**, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Bibliografia:

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.