

Um estudo da contribuição de Richard Whittington para a estratégia

A Study of the Contribution of Richard Whittington to the Strategy

*Juliane Ines di Francesco Kich¹, Maurício Fernandes Pereira²,
Marcos Dalmau³ e Gilberto Moritz⁴*

Resumo

Este artigo tem como objetivo destacar as principais contribuições de Richard Whittington para a área de estratégia, o qual é considerado o líder do pensamento estratégico contemporâneo. O texto tem como elementos centrais os estudos do autor sobre a pesquisa da estratégia como prática – sob a ótica da estratégia como prática social, prática pós-modernismo e estudo microscópico – e as quatro abordagens genéricas da estratégia por ele apresentadas e suas implicações. O texto foi desenvolvido com base em artigos e livros já disponíveis na literatura sobre estratégia, principalmente os do próprio autor, caracterizando-se assim como uma pesquisa bibliográfica. Percebeu-se que Richard Whittington não traz respostas prontas em seus textos, permitindo que seus leitores desenvolvam um raciocínio próprio sobre estratégia.

Palavras-chave: Whittington. Estratégia. Prática.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC. Endereço: Rua João Pio Duarte Silva, 404, Bloco B, Apto 207, Córrego Grande, Florianópolis, SC. Cep: 88037-000. E-mail: julikich@gmail.com. Telefone: 48 3721-6713.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: mpereira@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-6713

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: dalmau@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-6686

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor Associado do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: gomoritz@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-9374

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the main contributions of professor and author Richard Whittington. Richard Whittington is considered the leader of the strategic contemporary thought. The major elements of the text are the author's studies about the strategy research as a practice – under the strategy view as social practice, postmodernism and microscopical study – and the four generic approaches of the strategy presented and its implications. The text was developed based on papers and books available on the strategy literature, mainly the ones from the author, being thus characterized as a bibliographical research. It was perceived that Richard Whittington does not carry prompt answers in his texts, allowing his readers to develop their own reasoning about strategy.

Keywords: *Whittington. Strategy. Practice.*

Introdução

Entre os inúmeros autores que existem na literatura administrativa sobre estratégia, os quais escrevem livros contendo grandes números de páginas, repletas de gráficos, números e dogmas, este artigo visa destacar a contribuição de Richard Whittington para a área.

Ao contrário de muitos autores que dizem trazer em seus livros o princípio da estratégia corporativa e seus segredos, Whittington, reconhecendo a complexidade do assunto, não acredita nesta “receita de bolo”. Em suas contribuições para a estratégia busca, através de uma coletânea de diversos autores, trazer aos seus leitores uma reflexão sobre o tema, inserindo diferentes pontos de vista, para que eles possam escolher qual a estratégia que melhor lhes convêm, qual a mais apropriada para o gerenciamento de suas empresas.

O autor e professor Richard Whittington possui Mestrado em Economia e graduação em Administração de Empresas pela Oxford Said Business School e também trabalha auxiliando executivos de uma gama de grandes organizações, como: Corus, Grant Thornton, KPMG, McKinsey & Co., Nestlé, Saatchi & Saatchi e Unilever, além de fazer parte do corpo editorial de renomadas revistas científicas.

As áreas de pesquisa do autor estão em torno da análise comparativa da estratégia, perspectivas de prática estratégica, mudança estratégica, mudança organizacional e desenvolvimento, com ênfase na perspectiva da estratégia como prática.

Contudo, o presente artigo tem como objetivo destacar as principais contribuições do autor Richard Whittington para a Estratégia. Seu foco está nos estudos do autor sobre a pesquisa da estratégia como prática e as quatro abordagens genéricas da estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

No que tange à pesquisa sobre a estratégia como prática, o artigo destaca a contribuição de Whittington sob a ótica da estratégia como prática social, como prática do pós-modernismo e estudo microscópico. Em relação às abordagens genéricas da estratégia, além de descrevê-las conforme Whittington, o presente trabalho busca apresentar suas implicações quanto a fenômenos como liderança, tomada de decisão, estratégias de crescimento (estrutura e mudança), implementação estratégica, gerenciamento e política de governo.

O texto foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, baseada em artigos e livros já disponíveis na literatura sobre estratégia, principalmente os do próprio autor, que é objeto de estudo, e de outros autores da área.

O presente artigo busca contribuir efetivamente com a área temática, ao passo que traz a visão de um importante autor da área de estratégia, o qual reúne em suas obras citações de consagrados autores do tema, busca renovar o estudo da estratégia através da prática e já é considerado o líder do pensamento estratégico contemporâneo, trazendo novas percepções para a área.

Referencial teórico

O Autor

O autor e professor Richard Whittington, possui Mestrado em Economia e graduação em Administração de Empresas pela Oxford Said Business School. Ele já ocupou cargos de tempo integral na escola de Negócios de Harvard, HEC Paris, Faculdade Imperial e as Universidades de Toulouse e Warwick; já dirigiu o MBA integral da Oxford e o MBA de meio turno da Warwick. Atualmente ministra aulas sobre estratégia em cursos de pós-graduação em nível de MBA e é professor da disciplina “Gerenciamento Estratégico” na Universidade de Oxford, além de ser conselheiro do Institute of Directors on Director Development.

Whittington também trabalha auxiliando executivos de uma gama de grandes organizações, como: Corus, Grant Thornton, KPMG, McKinsey & Co., Nestlé, Saatchi & Saatchi e Unilever.

O autor também faz parte do conselho editorial das seguintes revistas e jornais científicos: Academy of Management Review, Management Inquiry, Long Range Planning, Organization Science e Strategic Management. Além de ser editor geral da Organization Studies, e co-autor da Sage Strategy Series.

Em 2006, Richard Whittington foi nomeado Chandler International Visiting da Harvard Business School e, em 2007, foi apontado como Chaire d'Excellence da Universidade de Toulouse. Hoje ele é considerado o líder do pensamento estratégico contemporâneo.

As áreas de pesquisa de Richard Whittington estão em torno da análise comparativa da estratégia, perspectivas de prática estratégica, mudança estratégica, mudança organizacional e desenvolvimento. Contudo, sua ênfase está na perspectiva da estratégia como prática. Ultimamente, Whittington está envolvido com três importantes projetos desta linha de pesquisa, podendo ser intitulados em português da seguinte forma: “Evolução da Prática Estratégica” – o qual está sendo realizado com a colaboração da Universidade de Toulouse – “Aprendendo a fazer estratégias” – contando com a parceria do Institute of Directors e do ESCR Programa de Habilidades, Conhecimento e Performance Organizacional – e “Administrando o fluxo estratégico o tempo todo” – também em parceria com a ESCR.

O primeiro projeto intitulado, traduzido para o português, “Evolução da Prática Estratégica”, busca o significado das inovações da prática estratégica, considerando elementos como habilidades, técnicas, pessoas e organização.

O segundo projeto, denominado “Aprendendo a fazer estratégias”, busca reconhecer os conhecimentos e habilidades requeridas para fazer a estratégia. Objetiva compreender como o conhecimento e as habilidades estratégicas são adquiridos, no intuito de acelerar o aprendizado estratégico, comparar as características de habilidade e aprendizado de diferentes grupos de gerentes e observar a evolução destes.

Richard Whittington é membro da comunidade virtual “Estratégia como Prática”, a qual conta com o apoio do *Journal of Management Studies* e da *Society for the Advancement of Management Studies*. Esta comunidade é dedicada a estudiosos interessados no estudo da estratégia como prática e no amplo espectro das questões relacionadas com a realização, construção e mudança das estratégias nas organizações. Seus membros enfocam a importância dos processos e práticas que constituem as atividades quotidianas da vida organizacional e suas estratégias que trazem resultados.

O conteúdo do *website* da comunidade (www.practice-as-process.com) faz uma ligação entre os resultados estratégicos com os resultados das atividades, eventos e comportamentos dentro da empresa, desta forma parte para contextos sociais mais amplos. Ao passo que seus membros teorizam o que ocorre dentro das organizações políticas (macro) em níveis de análise, onde se situam as atividades organizacionais em um conceito mais amplo de ação, partilham com a tradicional estratégia de investigação a preocupação do desempenho da empresa, mas salientam a importância do potencial múltiplo dos resultados estratégicos e suas interações através do tempo.

Ainda, a comunidade conta com um fórum de discussão, onde os participantes, como Richard Whittington, participam de discussões acerca da estratégia como prática, com base nos artigos publicados na mesma. Com isso percebe-se que o site

está baseado em um espírito de comunidade de investigação, onde é possível extrair recursos, apoio e estímulo ao estudo da estratégia como prática.

Contribuições do autor

Whittington é autor ou co-autor de oito livros, entre eles, sua principal obra “O que é Estratégia”, que o fez receber o prêmio da Management Consulting Association, e o *best-seller* europeu sobre estratégia: “Explorando Estratégia Corporativa”.

O autor também colaborou com o meio acadêmico através da sua participação com capítulos em outras obras e a publicação de muitos artigos científicos e demais pesquisas.

Seus artigos científicos geralmente são publicados nas revistas: *Financial Times*, *The Times*, *The Sunday Times* e *People Management*; suas pesquisas são exibidas no *Financial Times*, *Sunday Times* e *The Times*, e frequentemente ele é chamado para ser orador em eventos para profissionais da área.

O Estudo da estratégia segundo Whittington

A linha de pesquisa de Richard Whittington consiste no estudo da estratégia como prática e mudança estratégica e organizacional.

No presente artigo seguem as contribuições de Whittington para sua área, no que tange ao seu estudo da estratégia como prática e seu estudo sobre as quatro abordagens genéricas da estratégia – clássica, evolucionista, processual e sistêmica – e suas implicações quanto a fenômenos como liderança, tomada de decisão, estratégias de crescimento (estrutura e mudança) e implementação estratégica.

Estratégia como prática

Conforme a comunidade “Estratégia como Prática”, da qual Whittington é membro, a estratégia como prática surgiu em uma altura em que a gestão das ciências estava questionando a sua relevância para a prática. Até mesmo importantes jornais como o *Academy of Management Journal* e o *American Journal of Management* recentemente vêm publicando matérias especiais que questionam a investigação acadêmica, afirmando que esta, para influenciar e ter um papel significativo, precisa estar mais perto das verdadeiras preocupações dos praticantes.

Atualmente a pesquisa em estratégia está em um momento estimulante, momento no qual, segundo Whittington (2004a), os estudiosos europeus estão particularmente bem posicionados para explorar. Pois desde a década de 60, a

estratégia esteve presa às suposições modernistas nos Estados Unidos, país no qual se originou, e restrita a termos epistemológicos, onde a crença dos EUA da imparcialidade científica era superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual e o quantitativo superior ao qualitativo. Mas hoje, o ceticismo pós-moderno está quebrando estas restrições epistemológicas, começando a desintegrar o monopólio modernista. Os estudiosos da área estão participando de uma grande transformação do trabalho em estratégia, ou seja, estão caminhando de um modelo de planejamento centralizado e profissionalizado dos anos 60 e 70, para um modelo contemporâneo e disperso entre a gerência média e a periferia organizacional.

Segundo o site da comunidade “Estratégia como Prática” (www.strategy-as-practice.org), a prática se mostra como uma oportunidade para desenvolver novas abordagens de investigação, utilizando de métodos qualitativos, os quais são indicados nos estudos da micro estratégia, etnografia e em estudos de caso com profundidade. No entanto, esses métodos podem apontar falhas, como falta de flexibilidade ou amplitude suficiente para compreender a complexidade das sociedades modernas diversificadas.

Dessa forma, para ser levada a sério, a estratégia como prática, por ser uma área emergente, tem de resolver uma série de problemas, necessitando de apoio e incentivo para crescer. Por isso as escolas de negócio estão cada vez mais ampliando sua grade curricular para refletir a novas exigências da estratégia; algumas escolas, como o Aston e Warwick, no Reino Unido, estão especificamente oferecendo o estudo da estratégia como prática em cursos de MBA e em nível de mestrado (Strategy as Practice, 2007).

Segundo Whittington (2003a), a estratégia é uma prática penetrante e consequente nas sociedades. Para responder à importância da estratégia deve-se primeiro desenhar um mapa inicial do campo organizacional, o qual não envolva apenas as empresas, mas também as consultorias, escolas de negócios, instituições estatais e financeiras. Para ele, o campo das estratégias está propenso a manipulações de outros atores, os quais trazem consequências sérias, por isso a estratégia deve ser seriamente analisada em três sentidos: pesquisa sistemática no próprio campo; respostas aos recentes fracassos; construção de interrelações mais atentas entre os atores dentro do campo, entre as escolas empresariais e os profissionais.

Quanto mais se aproxima da prática, mais se percebe que a estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelas pessoas. Assim, ela pode ser percebida com uma prática social, ao passo que as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática (WHITTINGTON, 2004a).

Neste sentido, Whittington (2004a) identificou uma oportunidade para os investigadores europeus desenvolverem uma forma mais prática de pequenas

investigações estratégicas “após modernismo”, onde a estratégia pode se referir aos ricos recursos da sociologia e se envolver mais diretamente com a prática social.

Whittington (2004a) busca recuperar a prática no pós-modernismo, utilizando uma maior pluralidade de métodos para pesquisá-la, associando a estratégia a um movimento comum às ciências sociais, trabalhando em cima de problemas reais dos administradores, fazendo com que a prática gerencial torne-se objeto de estudo.

O autor delinea elementos de uma agenda dupla para a pesquisa estratégica pós-modernismo; a primeira: uma agenda sociológica como um todo; e a segunda, uma agenda gerencial, a qual transformará essa compreensão sociológica em vantagens para a prática nos seguintes termos: como os administradores se tornam estrategistas, como as habilidades estratégicas são adquiridas e como as tecnologias estratégicas podem ser mais bem desenhadas e utilizadas (WHITTINGTON, 2004a).

Ao considerar a estratégia como uma prática social, Whittington (2004a) causa um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais, a finalidade da estratégia que se preocuparia com o desempenho e a vantagem competitiva das firmas, ao passo que aceitar a estratégia como prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente.

Na agenda sociológica a estratégia é considerada como a prática em si mesma, como uma prática social igual a qualquer outra. O discurso estratégico passa a ser inserido ampla e profundamente na sociedade contemporânea. Segundo Whittington (2004a), a sociologia pode ajudar a explicar a divisão do trabalho estratégico e o lugar que as habilidades nele ocupam, assim como ajuda a analisar a criação, o uso e os efeitos das ferramentas estratégicas, além de focalizar as elites estratégicas de dentro e de fora da organização.

Para tanto, esta agenda possui ao menos duas partes: na primeira, precisa-se de um melhor entendimento sobre como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas; e a segunda, consiste em entender como essas ferramentas são utilizadas na prática (WHITTINGTON, 2004a).

A agenda gerencial consiste na compreensão em como a prática é transformada em vantagens gerenciais. A pesquisa da prática de Whittington (2004a) é baseada em três tradições: as sociologias da elite (como alguém se torna estrategista?), do trabalho (quais são as habilidades que os estrategistas necessitam) e da ciência e tecnologia. Esta última abre o leque para mais duas oportunidades de pesquisa: 1) compreender como as ferramentas gerenciais – como *flip charts* e gráficos em computadores – podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial; 2) entender melhor como desenhar e disseminar novas tecnologias e práticas estratégicas.

Para Whittington (2004a) as sociologias de elite, do trabalho e da tecnologia podem não somente revelar a estratégia como uma prática com importantes efeitos para a sociedade, mas também sugerir *insights* em relação a temas gerenciais práticos: como a carreira dos estrategistas, suas habilidades e capacidades de aprendizado, e o desenho e a utilização efeitos de ferramentas estratégicas.

Segundo Whittington (2003b), o campo de pesquisa tradicional da estratégia se concentrou demais no macronível das organizações. Agora é preciso prestar mais atenção a fenômenos micronivelados, com uma visão baseada na atividade da estratégia que focaliza os processos detalhados e práticas que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional, relacionado aos seus resultados estratégicos.

Esta aproximação microscópica reflete tanto o ambiente econômico variável em que as organizações trabalham – o qual está se movendo cada vez mais rapidamente para mercados livres e abundantes de informações – quanto à natureza dos atores com quem interagem, como os professores. A pesquisa de estratégia através do micro, com uma visão baseada na atividade, sugere não começar a partir das organizações como um todo, unidades empresariais e assim por diante, mas sim partir das atividades dos indivíduos, grupo e redes de pessoas, dos quais os processos fundamentais e práticas realmente dependem (WHITTINGTON, 2003b).

Apresenta-se como benefício desta visão baseada na atividade da estratégia a unificação de fenômenos de macro com explicações microscópicas, buscando alcançar a vantagem competitiva, identificar e construir ativos organizacionais sem igual ou competências, e diversificar e adquirir negócios prosperantes, ao passo que busca estender a explicação às práticas e atividades que suportam e constituem tais fenômenos. Um segundo benefício consiste no fato das atividades serem o material cotidiano da administração, desta forma, emparelha-se o mundo vivido dos atores organizacionais. Extinguir a divisão entre conteúdo / processo que tem estado presente no debate de estratégia durante tantos anos, também se apresenta como um benefício (WHITTINGTON, 2003b).

Obviamente que esta visão também enfrenta alguns desafios, tais como: extinguir a ligação de medidas de desempenho relativamente convencionais ao analisar os fenômenos macro que as atividades microscópicas estão tentando explicar; fazer com que estes estudos subam além do específico, proporcionando acumulação de conhecimento; descobrir atividades estratégicas na realidade e projetar a pesquisa (WHITTINGTON, 2003b).

Contudo, embora todos estes desafios, alguns estudos já confirmaram a eficiência do estudo da estratégia em nível micro, como o de Patrick Regné, que analisou os diferentes papéis do centro e da periferia em relação à inovação organizacional. Ele uniu o assunto de processo de formação da estratégia explicitamente com o conteúdo da inovação, através de uma lente microscópica

que expôs a influência crítica da periferia e das atividades detalhadas empreendidas, comparando sistematicamente vários casos suecos que lhe permitiram construir uma distinção entre modos indutivos e dedutivos de elaborar estratégia (WHITTINGTON, 2003b).

Em um estudo com nove empresas de computador, Whittington (1997) chocou-se com a diversidade das estratégias entre as empresas, ao invés da conformidade. Para ele, o desafio consiste em acomodar as microvariedades enquanto continua mantendo a atenção nas regularidades macroinstitucionais. Desta forma, o passo essencial consiste em não procurar por coesão e integração nos sistemas sociais, mas sim, reconhecer a típica pluralidade dos sistemas sociais, nas condições de desinserção da modernidade contemporânea.

Exatamente neste tipo de reflexão de explorações desinseridas da pluralidade que Whittington (1997) pretende promover um modelo mundial caracterizado crescentemente pelas comunicações internacionais, tecnologia e empreendimentos. Já que a perspectiva institucionalista contribui substancialmente para explicar a diferenciação e criatividade em nível de empresas individuais, então torna-se preciso pesquisar menos por coesão e mais por contradição.

Whittington (2003c) também propõe uma perspectiva da prática estratégica, utilizando um modelo integrado de prática, o qual conta com três conceitos centrais: o trabalho, os trabalhadores e as ferramentas da estratégia. Este modelo visa uma mudança na pesquisa estratégica, através da perspectiva da prática, passa-se a comparar sistematicamente conteúdo e processo da administração estratégica.

Para Whittington (2003c), leva-se muito tempo para fazer uma estratégia ou projetar uma organização: dados são reunidos e analisados, há reuniões de projeto, reuniões de diretoria, conferências, seminários, documentos são escritos e longas apresentações elaboradas, fins de semana são perdidos, são chamados gerentes *seniors*, gerentes medianos, planejadores estratégicos, peritos de desenvolvimento de organização, consultores de administração, especialistas de comunicação, e até mesmo advogados e banqueiros de investimento. Frente a isto, conforme o autor, o trabalho dos estrategistas deve ser organizar o negócio, implementando as estratégias de fato. Para isto, o profissional deve se guiar por estas importantes perguntas: quais são as habilidades requeridas a um estrategista e como ele as adquire? Quais são as ferramentas comuns e técnicas utilizadas? Como os produtos da estratégia são organizados, comunicados e consumidos? Para o autor, ao considerar estas implicações, os estrategistas passam a utilizar a perspectiva da prática, ao passo que testam a teoria através da relação entre estratégia e organização.

Com seu foco no estudo da estratégia como prática, Whittington critica o autor Henry Mintzberg, pois Mintzberg (1998) argumenta que estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de

antecipar tudo que está por vir e, dessa forma, haveria sempre falhas em processo de planejamento estratégico. Para Mintzberg (1991) todo processo que começa de forma racional, quase que inevitavelmente falha, e quando ele prospera verifica-se ao final que há uma estratégia emergente de aprendizagem dolorosa a ele associada. Com isto, Whittington (2004a) o acusa de não levar a estratégia formal a sério, a qual possui ramificações mais amplas do que ele reconhece para as pessoas e sociedades. Para Whittington (2004a) a ideia do surgimento de estratégias tem sido, por muito tempo, uma desculpa para o esquecimento do estudo do processo formal de se fazer estratégia. Desta forma, para o autor em estudo, a agenda de pesquisa após o modernismo, também se constitui em uma agenda pós-Mintzberg. Whittington (2004a) afirma: “é chegada a hora de recuperar a estratégia como prática”.

Para o líder do pensamento estratégico, Richard Whittington (2004a), a pesquisa em estratégia está finalmente se afastando das suposições modernistas, com as quais esteve firmemente comprometida desde seu surgimento, há quatro décadas. Os pesquisadores agora podem atuar de forma mais arrojada e plural, recuperando os tipos de preocupações práticas que preocupavam a tradição planejadora.

As quatro abordagens genéricas de estratégia, segundo Richard Whittington

Whittington (2002) realizou um estudo sobre as quatro abordagens genéricas da estratégia – clássica, evolucionista, processual e sistêmica – e suas implicações quanto a fenômenos como liderança, tomada de decisão, estratégias de crescimento (estrutura e mudança), implementação estratégica, gerenciamento e política de governo.

As quatro abordagens

Conforme Whittington (2002), na abordagem **clássica**, o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, uma vez que a maximização do lucro constitui no seu principal objetivo. Como características principais desse modelo têm-se o apego à análise racional e o distanciamento entre concepção e execução.

O principal problema da abordagem clássica consiste, segundo Whittington (2002), em como construir uma estrutura organizacional que permita à gerência manter o foco nas responsabilidades estratégicas. A partir de então, deu-se o sucesso da estrutura multidivisional, onde a formulação e o controle da estratégia são a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação da mesma passa a ser responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões (a General Motors foi uma das primeiras empresas a usar esta estrutura).

Whittington (2002) ainda reforça as características desta abordagem através das metáforas militares e da filosofia do “homem econômico”. A primeira, devido à característica dos planos militares de serem executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia. A segunda, por transmitir a ideia de que a estratégia é produto de um único indivíduo empreendedor.

Já a abordagem evolucionária não confia tanto na gerência racional dos gerentes e espera que os mercados garantam a maximização dos lucros. Para os evolucionistas, os mercados competitivos apresentam certo preconceito ao conservadorismo estratégico, pois esta abordagem dá ênfase aos processos competitivos da seleção natural, onde as empresas mais fortes sobrevivem e aquelas que não se adaptarem ao ambiente no qual estão inseridas morrem (WHITTINGTON, 2002).

Os evolucionários acreditam que a estratégia a longo prazo é uma distração inútil e o principal papel da estratégia, dentro de um ambiente competitivo, consiste na diferenciação e na experimentação do maior número possível de pequenas iniciativas que, se não derem certo, devem ser eliminadas. A Sony, nos anos 80, foi uma empresa que seguiu esta abordagem (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) define a abordagem processual, por sua vez, como aquela que crê que a estratégia emerge de muita confusão e a pequenos passos, em meio a um fenômeno frequentemente desordenado, onde se constituem o mercado e a organização.

Os processualistas consideram seriamente a complexidade interna das organizações e seus dois princípios fundamentais são: os limites cognitivos – os homens são incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo – e a ação racional limitada (incrementalismo) – comprometido com o processo de experimentação e aprendizado – que juntamente com a barganha política favorece o conservadorismo estratégico (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) ainda destaca que há os processualistas puros, que afirmam que a estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho; e os processualistas mais gerenciais que transformam a realidade confusa da organização e dos mercados em vantagem.

Enquanto isto, a perspectiva sistêmica mantém a fé na capacidade das organizações de planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Para ela, os desafios e os modos de formulação das estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro dos quais eles operam. Suas variáveis incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero (WHITTINGTON, 2002).

De acordo com o Whittington (2002), a principal contribuição da abordagem sistêmica é a crença de que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico.

Descritas as quatro abordagens estudadas por Whittington, a Tabela 1 abaixo demonstra, de forma simplificada, as principais características de cada uma delas:

Tabela 1 - As quatro perspectivas estratégicas

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de Lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação / aprendizagem	Darwiniana	Social
Influência-chave	Econômica / militarismo	Psicologia	Economia/ biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler, Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintz; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1980

Fonte: Whittington (2002, p.46).

Liderança e tomada de decisão estratégica

A questão da liderança tem sido debatida em várias obras da literatura da Administração, e Whittington (2002) apresentou este tema sob a ótica das quatro diferentes linhas de pensamento estratégico: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Para os clássicos, recentemente surgiu um novo modelo para a alta gerência, o líder heróico que possui as necessárias “qualidades de liderança”, capazes de gerenciar, dar ordens e ditar os procedimentos para lidar com a mudança, a qual levará a empresa a dominar o futuro. Whittington (2002) citou alguns líderes corporativos consagrados pela escola clássica, como Steve Jobs, da Apple; Jack Welch, da General Electric; e Jan Carlzon, da SAS, todos tidos pelos clássicos como administradores exemplares que devem ser imitados.

Para Jack Welch (2001), sua gestão foi resultado de realizações de milhares de pessoas inteligentes, autoconfiantes e energizadas. Jack afirmou em sua autobiografia: “apesar de toda disponibilidade de informações, o avanço das organizações sempre dependerá do julgamento humano” (WELCH, 2001, p. 484).

Em contrapartida, a perspectiva sistêmica encara a liderança como um conceito internamente ligado à cultura. Por exemplo, o individualismo do ideal de liderança faz parte particularmente da cultura dos americanos e ingleses, enquanto entre os chineses predomina a noção de “chefia” paternalista (WHITTINGTON, 2002).

Estratégias de crescimento

Whittington também contribui ao estudo da estratégia ao debater as estratégias de crescimento utilizadas pelas organizações, de acordo com as quatro escolas de pensamento, já definidas neste artigo.

Particularmente, o autor trata da inovação, diversificação e internacionalização.

Quanto à inovação, Whittington (2002) afirma que os clássicos defendem que a geração de novos produtos deve ser rigorosamente dirigida, enquanto os processualistas duvidam da capacidade dos mercados de absorverem avanços técnicos radicais e da capacidade dos gerentes de controlar os processos criativos.

Quanto à função do *marketing*, os processualistas creem que a abordagem da inovação é voltada para ele falha, ao passo que exagera na previsibilidade de mercado e subestima a complexidade das organizações (WHITTINGTON, 2002).

Para Levitt (2004), a concentração de uma empresa na satisfação de seus clientes, no lugar da concentração na venda dos produtos, pode livrá-la do declínio. Para ele, quando uma empresa tem seu crescimento interrompido, não se pode culpar a saturação no mercado, porque a culpa é da cúpula de administração, a qual falhou ao focar somente em seu produto e esqueceu de seus clientes.

Sobre a estratégia de diversificação, os clássicos e evolucionistas acreditam que ela seja eficiente, em contrapartida os sistêmicos suspeitam de que os gerentes visem a interesses próprios (WHITTINGTON, 2002).

O conselho de teóricos clássicos e evolucionários é que as grandes empresas olhem atentamente para ativos e atividades existentes e perguntem-se o que eles realmente acrescentam uns aos outros, enquanto os sistêmicos evitam falar em lucro, preferindo a palavra “eficiência” (WHITTINGTON, 2002).

Segundo Whittington (2002), no que tange à estratégia de internacionalização, os evolucionistas novamente falam sobre eficiência, e os clássicos enfatizam a defesa elaborada do privilégio oligopolista, enquanto os sistêmicos advertem aos

estrategistas para não pressuporem que seus concorrentes internacionais sejam como eles próprios.

Implementação da estratégia

Preocupado com a prática, uma das preocupações de Whittington (2002) consiste na execução das estratégias, no fato de organizá-las e obtê-las em situações de mudança.

Segundo Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação e as estruturas organizacionais certas; pois estes são elementos fundamentais para o sucesso prático da estratégia. Por isso, esta é uma área que merece atenção e muito é debatida entre os teóricos.

Para os clássicos e evolucionistas, a estrutura deveria seguir a estratégia, sendo que o foco da escola clássica está na escolha estratégica e não na mudança. Whittington (2002) cita a Du Pont e a General Motors entre os exemplos de empresas que usaram a estratégia de diversificação, sem adequarem suas estruturas a ela, e acabaram causando um caos organizacional, obtendo sucesso somente quando passaram a utilizar estruturas funcionais centralizadas.

De acordo com Whittington (2002), os evolucionistas defendem que a melhor forma de se conseguir a mudança é deixando claros os custos dolorosos do fracasso.

Já para os processualistas, as estratégias podem ser moldadas pela estrutura e a parte mais difícil se concentra na mudança e não na escolha estratégica. Seus teóricos criticam a lógica da estratégia primeiro, e da estrutura em segundo lugar. Mintzberg (1990) insiste em que as estratégias raramente podem ser decididas de forma isolada das estruturas existentes e que, na prática, são as estruturas organizacionais que permitem e restringem determinadas estratégias. D. J. Hall e Saias (1980), até mesmo invertem o ditado de Chandler, para afirmarem que “a estratégia segue a estrutura” (WHITTINGTON, 2002).

Ainda, há os sistêmicos, os quais ressaltam que de qualquer modo o que é eficiente varia amplamente de acordo com o conceito social. Hamilton e Biggart (1988 *apud* Whittington, 2002) ao compararem o Extremo Oriente com os Estados Unidos, enfatizam o papel da cultura e da história, ao explicar o aparecimento de formas organizacionais prevaletentes, como é o caso do keiretsu, no Japão.

Whittington (2002) afirma que a história está cheia de gerentes aparentemente incapazes de adaptarem-se a circunstâncias novas e ameaçadoras, fazendo com que as organizações tenham a necessidade de contratar cada vez mais novos presidentes de conselhos ou diretores-presidentes para atuarem durante uma fase de mudança.

As abordagens estratégicas de Whittington e suas implicações nas empresas

Whittington (2002) deixa claro que a questão da estratégia consiste em uma prática contestável e imperfeita, onde as diferentes abordagens – clássica, evolucionária, processual e sistêmica – oferecem receitas razoáveis e plausíveis para que as instituições utilizem, porém são todas fundamentalmente opostas, principalmente no que tange aos resultados da estratégia e aos processos pelos quais ela é levada a termo.

Na figura 1 que segue, Whittington (2002) busca representar estas duas diferenças fundamentais entre as abordagens (resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo). O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros, ou dele se desvia para outros resultados; e o eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia consiste em produto de cálculos deliberados ou imerge por acidente, confusão ou inércia. As abordagens se localizam entre os eixos, conforme suas características.

Contudo, cada abordagem tem a sua própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento, cabendo aos executivos a difícil tarefa de identificar qual a mais adequada ao seu estilo, ao estilo da empresa e ao ambiente em que se encontram.

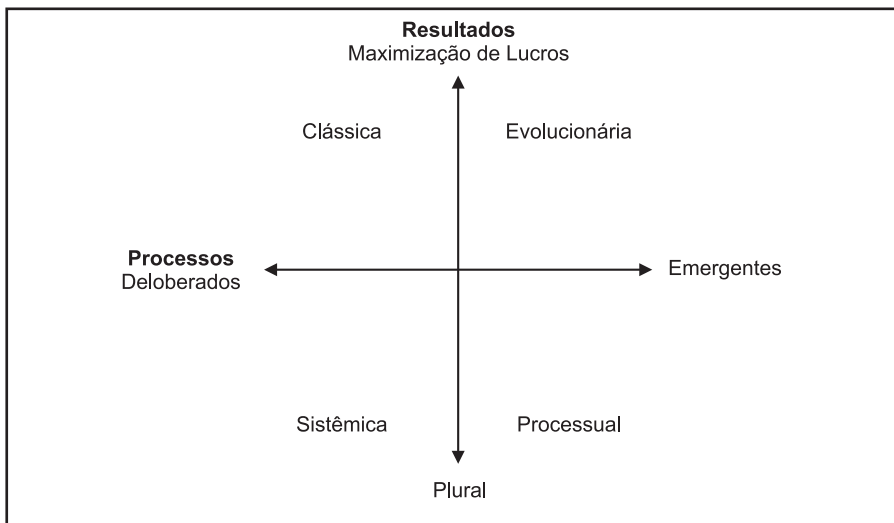


Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p.03).

Metodologia da Pesquisa

Uma pesquisa para merecer o qualitativo de científica, deve ser feita de modo sistemizado, utilizando, para isto, método próprio e técnicas específicas, além de procurar por um conhecimento que se refira à realidade empírica (RUDIO, 1993).

Pensando nisto, para responder as questões-problema pretendidas e alcançar as informações desejadas, a presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias. Tais foram os procedimentos escolhidos devido à concordância com o objetivo proposto, isto é, discutir a contribuição de Richard Whittington para o estudo da estratégia.

Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, sobretudo aquele já consolidado em livros e artigos científicos. Cervo e Bervian (1996, p.49) definem a pesquisa descritiva como “aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Para Costa (2001), na pesquisa qualitativa valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador que coleta informações e analisa atenciosamente cada caso em separado, e tenta estabelecer um panorama da situação.

Lakatos e Marconi (2001, p.159) definem que as fontes secundárias “consistem na imprensa em geral e obras literárias”. Para a realização deste artigo foram utilizadas, como fontes secundárias: livros do autor em estudo, sites nos quais continham suas referências, seus principais artigos, além de obras de outros autores, os quais tratavam de temas por Whittington citados.

Conclusões

Richard Whittington, “o líder do pensamento estratégico contemporâneo”, ao estudar suas obras fica claro de entender o porquê que o autor recebeu este título.

Para ele, a pesquisa em estratégia está em um momento estimulante, onde ela está se libertando das suposições modernistas dos Estados Unidos, para entrar em um modelo contemporâneo emergente, onde a prática se mostra como uma oportunidade para desenvolver novas abordagens de investigação. Ela utiliza novos métodos, como o qualitativo, e os estudos da estratégia sob uma visão microscópica.

Para Whittington, quanto mais se aproxima da prática, mais se percebe que a estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelas pessoas, podendo, então, ser percebida e estudada como uma prática social.

Mostrou-se como um dos objetivos do autor em estudo recuperar a prática da estratégia no pós-modernismo, utilizando uma maior pluralidade de métodos para pesquisá-la, associando a estratégia a um movimento comum às ciências sociais. Ele trabalhou em cima de problemas reais dos administradores, fazendo com que a prática gerencial torne-se objeto de estudo, o que acaba causando um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais.

Segundo ele, o campo de pesquisa tradicional da estratégia se concentrou demais no macronível das organizações, e agora é preciso prestar mais atenção a fenômenos micronivelados, com uma visão baseada na atividade da estratégia, a qual focaliza os processos detalhados e práticas que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional.

Contudo, para Whittington, os pesquisadores da estratégia agora podem atuar de forma mais arrojada e plural, recuperando os tipos de preocupações práticas que preocupavam a tradição planejadora.

Em suas obras, Whittington traz uma compilação dos principais autores da estratégia, apresentando os diferentes pensamentos sobre o tema, como as quatro abordagens genéricas da estratégia, exemplificando-as com casos reais.

Em suma, a abordagem clássica, mais utilizada pela empresas, caracteriza-se por focar seu objetivo no retorno do capital, ou seja, na maximização do lucro da organização. Os evolucionários dão ênfase aos processos competitivos da seleção natural, onde as empresas mais fortes sobrevivem e aquelas que não se adaptarem ao ambiente no qual estão inseridas morrem. A linha de pensamento processualista crê que a estratégia emerge de muita confusão e a pequenos passos, em meio a algum fenômeno frequentemente desordenado, no qual se constituem o mercado e a organização; seus representantes consideram seriamente a complexidade interna das organizações. A abordagem sistêmica prega que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico; seus membros mantêm a fé na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes.

Por não trazer respostas prontas, os textos do autor permitem que o leitor desenvolva um raciocínio próprio sobre estratégia, o qual ele poderá aplicar em vários acontecimentos e oportunidades, não padronizadas, que aparecerem no decorrer de sua carreira.

Entretanto, percebe-se uma inclinação de Whittington para com a abordagem sistêmica, pois ele afirma que todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis (WHITTINGTON, 2002). Embora a maioria das empresas utilize a abordagem clássica, pois parece que os gerentes ficam lisonjeados pelo distanciamento de seus subalternos e pela promessa de sucesso dirigido pela técnica que esta abordagem oferece.

Enfim, o presente artigo contribui à academia ao passo que demonstra as principais discussões dos temas abordados por Richard Whittington, um recente e já reconhecido autor da área de estratégia que busca sair da academia pela academia e criar a prática, ao passo que, para influenciar e ter um papel significativo, a teoria precisa estar mais perto das verdadeiras preocupações dos praticantes.

Com o término deste trabalho, mostra-se interessante o desenvolvimento de uma pesquisa que busque identificar uma forma, segundo os critérios de Whittington, de enquadrar as empresas dentro de uma abordagem – clássica, evolucionária, processual ou sistêmica – conforme os resultados das suas estratégias e os processos pelos quais elas são elaboradas. Desta forma, as empresas poderiam definir seu comportamento, ao mesmo tempo em que teriam noção sobre o comportamento de seus concorrentes, podendo assim prepararem-se para enfrentá-los, neste atual ambiente organizacional, tão competitivo.

Referências

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COMMUNITY STRATEGY AS PRACTICE ONLINE. Disponível em: <<http://www.strategy-as-practice.org/>>. Acesso em: 25 out. 2007.

COSTA, Sérgio F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGEE, D. *Turbinado: a história de Carlos Ghosn, o brasileiro que salvou a Nissan*. São Paulo: Record, 2003.

MINTZBERG, H. Os 5P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Lagere: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MINTZBERG, H. Research notes and communications learning 1, planning: reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*. Chicago, v. 12, n. 6, 1991. p. 463-466.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento*. São Paulo: Publifolha, p. 21-37.2002. p. 21-37. (Coletânea HSM Management).

PRAHALAD, C. K.; FAHEY, L.; RANDALL, R. M. Estratégias para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação. In: FAHEY, L.; RANDALL, R.M. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 272-293.

RUDIO, F. V. *Introdução ao processo de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes. 1993.

STRATEGIC CONCEPT INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.strategy-concepts.com/www/content/view/76/80/>>. Acesso em: 25 out. 2007.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro, 2001.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. *Oxford Said Business School*. Disponível em: <<http://www.sbs.ox.ac.uk/EMBA/Faculty/members/Whittington+Richard.htm>>. Acesso em: 25 out. 2007.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson. 2002.

WHITTINGTON, R.; HUNG, S. Playing by the Rules: Institutional Foundations of Success and Failure in the Taiwanese Computer Industry. *Journal of Business Research*, Kidlington, v. 18, n. 4, 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7S-3YS8KXV6&_user=687353&_coverDate=01%2F31%2F2000&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000037882&_version=1&_urlVersion=0&_userid=687353&md5=d9510206bdd654de440685ba78628a2f>. Acesso em: 4 nov. 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. Micro-strategy and strategising. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, 2003. Disponível em: Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7S-3YS8KXV-6&_user=10&_coverDate=01%2F31%2F2000&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=5cbbce4533666a1fb23f162ce3a2c7df>. Acesso em: 2 nov. 2007.

WHITTINGTON, R.; MAYER, M. Diversification in context: a cross national and cross temporal extension. *Strategic Management Journal*, v. 24, 2003. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/104541704/ABSTRACT>>. Acesso em: 13 out. 2007.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 2003. Disponível em: <<http://jmi.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/4/396>>. Acesso em: 19 out. 2007.

Recebimento em: 15/01/2010

Aprovação em: 21/01/2010