

Apresentação

Administrar uma empresa é orientá-la por percursos incertos, tendo em vista o contexto atual, em que a economia, a política, os fatores sociais e a concorrência influenciam diretamente na sobrevivência da organização. Com isso, as escolas da formação estratégica surgem para auxiliar os líderes no processo estratégico como um todo. Cada uma das dez escolas prescreve uma forma diferente de criar e desenvolver estratégias.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai identificar as escolas do pensamento estratégico, além de analisar a natureza em que se encontram e o motivo de serem classificadas em prescritivas ou descritivas.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar as escolas do pensamento estratégico.
- Definir quais escolas são de natureza prescritiva e por que são classificadas dessa forma.
- Relacionar quais escolas são de natureza descritiva e por que são classificadas dessa forma.



Desafio

Diversas as escolas poderão permear a formulação das estratégias pelas empresas. É essencial que a organização entenda que poderá utilizar mais de uma escola como base para suas estratégias, podendo alterar suas escolhas conforme a necessidade momentânea.

Neste Desafio, imagine que você é um dos líderes responsáveis por uma grande empresa de tecnologia, que começou a produzir computadores e *smartphones*.



A empresa pretende se basear nos ideais da **ESCOLA COGNITIVA**, a fim de entender o modo como as estratégias se desenvolvem na mente dos indivíduos, para organizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas, com o intuito de elaborar suas estratégias.

Com base no exposto, quais estratégias você realizaria para transformar sua marca em um estilo de vida para os consumidores? Cite, pelo menos, três estratégias com base na escola cognitiva e justifique sua escolha.



Você conhece todas as escolas do pensamento estratégico?

A estratégia apresenta diversos conceitos e de inúmeras formas de serem pensadas e formuladas. Assim, um dos grandes estudiosos do tema, Mintzberg, uniu concepções de vários autores e propôs dez escolas do pensamento estratégico, presentes em duas categorias, com o intuito de dividir as conclusões e aprofundar-se em cada ideia.

Neste Infográfico, você vai conhecer cada uma dessas escolas, que se tornaram base para a elaboração de estratégias empresariais, podendo suas reflexões serem utilizadas individualmente ou de maneira conjunta.

DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

PRESCRITIVAS:

Levam em consideração a maneira como as estratégias **DEVEM SER** formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais.

DESIGN:

Busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Utiliza o sistema SWOT para formular estratégias.

PLANEJAMENTO:

Entende que o processo estratégico também é formal, não somente cerebral.

POSICIONAMENTO:

Entende que a estratégia se limita a posições genéricas elegidas por intermédio de estudos formalizados das situações das empresas.

DESCRITIVAS:

Importam-se com a maneira como as estratégias **SÃO** formuladas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais.

EMPREENDEDORA:

Centraliza o processo estratégico no líder da organização e fundamenta suas ações na intuição.

COGNITIVA:

Investiga as estratégias que se desenvolvem na mente dos indivíduos, procurando classificar e organizar os processos mentais.

APRENDIZADO:

Percebe a estratégia com um processo emergente que se constitui em toda a empresa por meio de seus componentes, individualmente ou em grupo.

PODER:

Centraliza a formação da estratégia no processo de negociação, que é decomposto em duas esferas: micropoder e macropoder.

CULTURAL:

Gira em torno dos interesses comuns e da integração dentro da empresa.

AMBIENTAL:

A empresa é considerada passiva e consome seu tempo enfrentando um ambiente que determina a ordem a ser seguida.

CONFIGURAÇÃO:

Integra as duas naturezas: prescritiva e descritiva.
Compreende a estratégia como um processo de transformação.



Conteúdo do livro

Formal foi o adjetivo atribuído à escola do planejamento. Todavia, acredita-se que o processo não é apenas cerebral. A adição da formalidade mostra que o processo estratégico pode ser desconstruído em partes diferenciadas, traçado por linhas de investigações e suportado por procedimentos, como planos operacionais, programas, orçamentação, etc.

Você sabia que existem dez escolas que, através de suas concepções, auxiliam os líderes a desenvolverem o processo estratégico da organização? A forma diferenciada de cada escola analisar a criação e o desenvolvimento da estratégia faz com que os empresários consigam visualizar os pensamentos que estão de acordo com o atual momento da organização, utilizando suas premissas para a elaboração das estratégias da empresa.

No capítulo Escolas do pensamento estratégico, da obra *Planejamento estratégico*, você vai conhecer essas escolas, além de compreender suas naturezas e o motivo dessa classificação.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arianne Guazzelli

Escolas do pensamento estratégico

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar as escolas do pensamento estratégico.
- Definir as escolas de natureza prescritiva e por que são assim classificadas.
- Descrever quais escolas são de natureza descritiva e por que são assim classificadas.

Introdução

A estratégia organizacional se tornou ferramenta indispensável para que as empresas se mantenham estáveis em um mercado repleto de oscilações econômicas, políticas e sociais. Assim, são muitos os estudiosos que debatem acerca do processo de formulação de uma estratégia. Dentre eles, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) reuniram diferentes ideias e as classificaram nas chamadas 10 escolas do pensamento estratégico, organizadas em três grandes grupos: prescritivas, descritivas e integrativas (escola da configuração). Embora sejam distintas entre si, as conclusões de cada escola complementam-se e contribuem para a formação da estratégia de uma organização, de modo a direcionar as suas escolhas conforme o momento ou a situação em que a instituição se encontra.

Neste capítulo, estudaremos as escolas do pensamento estratégico que mencionamos anteriormente com vistas a identificarmos em qual natureza cada uma está inserida, seja ela prescritiva ou descritiva, além de entendermos os motivos que levam a essa classificação.

Escolas e as suas estratégias

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a definição de estratégia é tão ampla que foi necessário dividi-la em diversas partes para, assim, compreendermos o todo abarcado pelo seu conceito. Para isso, os autores propõem que reflitamos sobre o tema a partir de 10 escolas de pensamento, que nos direcionam ao entendimento completo acerca do conceito de estratégia quando somadas, já que constituem um panorama.

Trata-se de 10 maneiras diferentes de perceber o que é estratégia, sendo que a maior parte focaliza naquilo que ocorre na prática gerencial. Cada fragmento conta com uma perspectiva única que enfatiza um dos pontos indispensáveis no processo de formulação estratégica. Entretanto, cada uma dessas perspectivas configura-se mediante certo grau de restrição e, ao mesmo tempo, exagero. Em contrapartida, elas também são criteriosas e interessantes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No Quadro 1, você pode visualizar as 10 escolas do pensamento estratégico e captar a visão que cada uma possui do processo de estratégia por meio do adjetivo atribuído a ela. Essa síntese nos servirá como introdução ao estudo pormenorizado de cada uma das escolas ao longo deste capítulo.

Quadro 1. As escolas do pensamento estratégico

Escola	Estratégia como processo:
Escola do <i>design</i>	de concepção.
Escola do planejamento	formal.
Escola do posicionamento	analítico.
Escola empreendedora	visionário.
Escola cognitiva	mental.
Escola do aprendizado	emergente.
Escola do poder	de negociação.
Escola cultural	coletivo.
Escola ambiental	reativo.
Escola da configuração	de transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Escola do *design*

Trata-se da escola mais influente no processo de formulação da estratégia. A escola do *design* tem como objetivo alcançar uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. É muito conhecida e bastante utilizada nos cursos de graduação e mestrado, além de ser praticada na administração estratégica.

Uma das suas diretrizes mais populares é identificada pela sigla **SWOT**, que indica *strengths, weaknesses, opportunities and threats* ou, em língua portuguesa, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como o próprio termo da diretriz sugere, são examinados os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças das empresas. Segundo essa concepção, a formulação da estratégia é realizada pela alta cúpula administrativa da organização, de forma que se configura como um procedimento executado com pensamento consciente, que não é totalmente intuitivo nem analítico, de maneira que seja possível que todos implementem a estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Escola do planejamento

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os preceitos dessa escola advêm de Kenneth R. Andrews e Igor Ansoff, tendo em vista que a maioria das suas ideias se baseia na escola de *design* e, ademais, adiciona à concepção o entendimento de que o processo estratégico também é formal, não somente cerebral. A adição dessa formalidade expressa que o processo estratégico pode ser desconstruído em partes diferenciadas, traçado por linhas de investigação e suportado por procedimentos como planos operacionais, programas, orçamento, etc.

Escola do posicionamento

Esse pensamento estratégico foi incentivado por Michael Porter, que exerce o olhar de que a estratégia se limita a posições genéricas elegidas por intermédio de estudos formalizados das situações das empresas, como as avaliações realizadas por meio do modelo das **cinco forças competitivas**, por exemplo. Para essa escola, uma grande análise da organização e uma investigação detalhada dos ambientes interno e externo da empresa devem ser realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Escola empreendedora

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que, embora a escola empreendedora apresente alguns detalhes de prescrição como, por exemplo, centralizar o processo estratégico no líder da organização, ela difere das demais, pois fundamenta as suas ações na intuição. Com isso, a estratégia passa a ser entendida por intermédio de metáforas, de modo a apresentar perspectivas amplas ou visões vagas, não sendo mais vista como planos, projetos ou posições precisas. O líder apresenta controle total sobre a implementação da visão que elaborou e possui todo o processo estratégico, que é um processo visionário do líder.

Escola cognitiva

Essa escola procura o começo das estratégias ao investigar os processos mentais da formação delas. A escola cognitiva investiga as estratégias que se desenvolvem na mente dos indivíduos com o intuito de classificar e organizar os processos mentais por meio de mapas, esquemas, conceitos, modelos e estruturas. Assim, o seu estudo é realizado mediante o pressuposto de que a mente do ser humano processa a informação, esquematiza a estrutura do conhecimento e conquista a criação de concepções, o que evidencia a cognição na formulação da estratégia.

Outra vertente desse processo de pensamento estratégico direciona os seus estudos para a maneira como a cognição é utilizada para desenvolver estratégias por meio de interpretações e não apenas por intermédio de visões objetivas ou distorcidas. A escola cognitiva objetiva apurar o processo mental de criação das estratégias ao investigar a sua constituição na mente do estrategista (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Escola do aprendizado

A escola do aprendizado percebe a estratégia com um processo emergente que se constitui em toda a empresa por meio dos seus componentes de forma individual ou em grupo. Com isso, acredita que as estratégias ocorrem a partir de padrões comportamentais realizados pela empresa, de maneira que não existe mais a divisão entre formulação e implementação da estratégia.

Em suma, as estratégias se tornam o aprendizado da empresa e surgem a partir do fluxo dos atos organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Escola do poder

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ensinam que a escola do poder centraliza a formação da estratégia no processo de negociação, que se decompõe em duas esferas. A primeira é conhecida como **micropoder** e compreende o desenvolvimento da estratégia dentro das empresas como um acontecimento político, de maneira que o processo de formulação abrange persuasão, barganha e confrontação entre os indivíduos que possuem poder na instituição. A segunda esfera é chamada de **macropoder** e concebe a organização como uma entidade que utiliza o seu poder sobre as outras empresas ou parceiros com vistas a criar redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas que gerem vantagens para a organização.

Escola cultural

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) comentam que a escola cultural é um processo social baseado em cultura. Essa escola gira em torno dos interesses comuns e da integração no âmbito da empresa. A cultura organizacional está diretamente relacionada à cognição coletiva definida pela mente da empresa, exteriorizada por meio das crenças dos indivíduos, que se retratam em hábitos, tradições, símbolos e inclusive no local, no ambiente e nos produtos da organização. Dessa forma, a cultura se torna responsável pela constituição da estratégia e não apoia as mudanças estratégicas.

Escola ambiental

A escola ambiental trata a estratégia como um processo reativo, isto é, a empresa é considerada passiva, pois depende tempo ao enfrentar um ambiente que determina a ordem a ser seguida. Julga que o ambiente define as estratégias por meio da estabilidade ou instabilidade, além de determinar as ameaças políticas e ideológicas com as quais a organização pode deparar-se (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Escola da configuração

A escola da configuração compreende a estratégia como um processo de transformação. Assim, as empresas passam a ser entendidas como configurações, ou seja, grupos coerentes de comportamentos e particularidades. Para transformar uma instituição, ela deve passar de uma configuração para outra, de modo

que uma mudança estratégica suceda. A partir da configuração realizada, essa escola pressupõe uma estratégia a ser seguida, de modo que a compreensão da configuração organizacional é o ponto central para o desenvolvimento da estratégia da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



Fique atento

Todas as 10 escolas do pensamento estratégico colaboram para o desenvolvimento da estratégia de uma organização, uma vez que se perpassam e se complementam, de forma que podem ser adotadas segundo a circunstância ou o momento em que a empresa se encontra, atendendo às necessidades reais que se apresentam naquele momento específico. Por isso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) iniciam o seu livro com a fábula “Os cegos e o elefante”. Afinal, para formular a sua estratégia competitiva, a organização deve buscar o melhor e mais adequado entre os preceitos das 10 escolas, de modo que a formação da estratégia seja híbrida e compreenda tanto os processos deliberados, conscientes e analítico-formais como os inconscientes, intuitivos e informais.

Para ler a fábula “Os cegos e o elefante”, acesse o link a seguir:

<https://goo.gl/CTA8oz>

Escolas de natureza prescritiva

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a maior parte do estudo e do ensino de administração estratégica concentra-se no lado racional e prescritivo do processo, o que se dá com base nas três primeiras escolas do pensamento estratégico: *design*, planejamento e posicionamento. As escolas de natureza prescritiva preocupam-se, principalmente, em definir como a estratégia deve ser formulada ao se considerar o que ocorre diariamente na empresa. Essa natureza se preocupa em descrever fórmulas gerais para a criação das estratégias das organizações.

A escola do *design* procura acomodar as capacidades internas da organização com as possibilidades externas, colocando a empresa na sua esfera. A escola do planejamento formaliza a empresa e auxilia no desenvolvimento, na execução e no controle das estratégias. A escola do posicionamento, por sua vez, relata que, antes do planejamento estratégico, é necessária a análise da organização e do ambiente em que está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Portanto, a **escola do *design*** prevê que:

- o desenvolvimento do processo estratégico deve ocorrer de maneira deliberada do pensamento consciente;
- o estrategista sempre é o principal líder da organização;
- a elaboração da estratégia deve ser conservada de maneira simples e informal;
- as estratégias precisam ser únicas e as melhores originam-se de um processo de *design* único;
- o processo de ***design*** só está concluído quando as estratégias aparentam estar plenamente desenvolvidas como perspectiva;
- as estratégias necessitam ser claras e para isso devem ser mantidas simples;
- apenas após estarem completamente desenvolvidas é que as estratégias podem ser implementadas.

Por sua vez, a **escola do planejamento** determina que:

- as estratégias devem originar-se de uma metodologia comedida e consciente de planejamento formal, dividido em etapas diferenciadas, cada uma composta por um *check-list* e constituída por técnicas;
- o líder principal é responsável por todo processo, enquanto a execução é de responsabilidade dos planejadores;
- as estratégias se encontram prontas e devem ser apresentadas para que possam ser implementadas.

Por fim, a **escola do posicionamento** define que:

- estratégias são posições genéricas, populares e reconhecíveis no mercado;
- o contexto no qual a empresa está inserida (mercado) é competitivo;
- a maneira como a estratégia é desenvolvida fundamenta-se na seleção de pontos de vista genéricos que se apoiam em cálculos analíticos;
- os analistas realizam uma tarefa indispensável no processo do pensamento estratégico, pois difundem os resultados dos seus cálculos aos líderes, que selecionam as opções;
- as estratégias partem do processo de desenvolvimento diretamente para serem planejadas e implementadas.

Assim, percebemos que essas três escolas são classificadas de acordo com a natureza prescritiva porque apresentam objetivos que se preocupam, sobretudo, com a descrição do processo de formulação das estratégias, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas frente à observação das características específicas do processo.



Saiba mais

Entender a natureza de cada escola pode facilitar a compreensão dos pensamentos que a organização escolhe seguir no desenvolvimento do seu planejamento estratégico. Dentre elas, a **escola da configuração** constitui-se como a única que compreende as duas naturezas, a prescritiva e a descritiva, visto que integra os princípios propostos em ambas.

Escolas de natureza descritiva

As escolas de natureza descritiva costumam voltar a sua análise para a maneira como as estratégias são formuladas, direcionando as suas considerações e explicações aos inúmeros acontecimentos que podem gerar as estratégias organizacionais. A implementação acontece somente após a formulação consistente, que é o contrário do que sucede nas escolas de natureza prescritiva.

Trata-se de seis escolas no total: empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental. Os seus esforços buscam a análise de como as estratégias se formam de fato. Nesse sentido, a escola empreendedora enxerga o desenvolvimento da estratégia como um processo visionário, totalmente dependente da intuição do líder. Já a escola cognitiva retrata que a criação da estratégia é um processo mental, pois as pessoas recebem informações do mundo exterior e desenvolvem uma estratégia nas suas próprias mentes. A escola do aprendizado considera que o processo de produzir e desempenhar as estratégias é um método estruturado no conhecimento e, logo, um processo de aprendizagem. A escola do poder entende o desenvolvimento da estratégia como um processo de negociação, tendo influência direta da política e do poder (micro e macro). A escola cultural, no que lhe concerne, percebe as estratégias como providas de um processo coletivo de interação social e das compreensões dos indivíduos da empresa. Por fim, na escola ambiental, a formação da estratégia é vista como um

processo reativo, ou seja, a instituição reage ao ambiente, originando a estratégia a partir do que ele evidencia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A seguir, apresentaremos os princípios presentes em cada escola de natureza descritiva, de forma que seja possível identificarmos porque elas são classificadas de acordo com essa natureza.

A **escola empreendedora** prevê que:

- a estratégia surge na mente do líder como perspectiva, um entendimento de direção de longo prazo, uma visão acerca do futuro da empresa;
- o processo de desenvolvimento da estratégia é semiconsciente, estabelecido pela intuição e pela experiência do líder;
- o líder impulsiona a visão de maneira decidida e retém o controle da implementação da estratégia;
- a visão estratégica é flexível, de modo que detalhes podem ser acrescentados no seu emprego;
- a organização também é flexível, sendo uma estrutura simples e receptiva aos preceitos estabelecidos pelo líder;
- a estratégia empreendedora inclina-se a tornar-se um nicho a fim de que a sua posição no mercado proteja a organização das forças dos concorrentes diretos.

Já a **escola cognitiva** compreende que:

- o desenvolvimento da estratégia é um procedimento cognitivo que ocorre na mente do líder;
- as estratégias surgem como perspectivas que adaptam o jeito como os indivíduos enfrentam as informações transmitidas pelo ambiente;
- as informações do ambiente podem ser corrompidas ao passar pelo filtro de mapas, estruturas e esquemas, uma vez que o mundo passa a ser visto por meio desses modelos e, portanto, pode ser moldado, estruturado e construído;
- a efetivação das estratégias é complicada e, quando ocorre, não alcança um grau elevado de satisfação, sendo difícil alterá-la em caso de necessidade.

A **escola do aprendizado**, por sua vez, defende que:

- o desenvolvimento da estratégia necessita apropriar-se da forma de um processo de aprendizado no decorrer do tempo a fim de que a

formulação e a implementação tornem-se conjuntas e irreconhecíveis separadamente;

- todos os colaboradores devem aprender, não apenas o líder;
- o aprendizado ocorre de maneira emergente, posto que as determinações estratégicas são realizadas pelos indivíduos que possuem capacidades e recursos para aprender, de forma que a estratégia pode estar em todos os lugares e de forma incomum;
- os líderes não precisam mais idealizar as estratégias, mas devem administrar o processo de aprendizado estratégico;
- as estratégias surgem, primeiramente, como padrões do passado, depois como planos para o futuro e, por fim, como perspectivas para orientar o comportamento geral.

Já a **escola do poder** prevê que:

- o desenvolvimento da estratégia é esculpido por meio do poder e da política;
- as estratégias que se originam desse processo tendem a ser emergentes e deixam de ter uma posição de perspectiva para assumir a forma de posições e meios de iludir;
- na visão micro, o desenvolvimento da estratégia é visto como a interação por meio de barganha, jogos políticos ou persuasão que ocorre por determinando período;
- na visão macro, a organização é vista pela perspectiva de impulsionar o seu bem-estar pela cooperação ou pelo controle de outras empresas por intermédio da utilização de estratégias individuais ou coletivas.

A **escola cultural** define que:

- as estratégias devem originar-se de um processo de interação social fundamentado nas crenças e nas concepções comuns aos colaboradores da empresa;
- os colaboradores obtêm essas crenças por intermédio da socialização, na maioria das vezes não verbal;
- os colaboradores da empresa podem relatar apenas algumas das crenças da sua cultura, já que muitas vezes não conhecem as suas origens ou explicações;

- a estratégia apropria-se da forma de uma perspectiva, tendo como base as intenções coletivas.

Por fim, a **escola ambiental** define:

- o ambiente é um dos principais pontos levados em consideração no processo de construção da estratégia;
- durante o período de formulação da estratégia, a instituição harmoniza-se com o ambiente, mas depois não reage a ele;
- a sobrevivência da empresa no mercado depende das opções feitas durante o período de construção;
- o desempenho da organização e a sua capacidade de manter-se no mercado são cada vez menos influenciadas pelo líder;
- muitas empresas que sobrevivem ao mercado unem-se em nichos nos quais compartilham produtos, tecnologias e até mesmo procedimentos administrativos.

Com base no exposto até aqui, notemos que essas escolas são classificadas de acordo com a natureza descritiva porque apresentam objetivos que se preocupam com a forma como as estratégias são criadas, considerando todos os fenômenos presentes nos ambientes interno e externo.



Exemplo

Um ótimo exemplo de caso que apresenta característica de natureza descritiva e fundamenta-se na **escola do aprendizado** é o da Cacau Show. Na Páscoa de 1988, o fundador da empresa, Alexandre Tadeu da Costa, cometeu um erro que custou três dias e 18 horas consecutivas do seu trabalho. Alexandre recebeu a encomenda de um item que não se encontrava disponível no mercado e que rendeu o lucro de apenas R\$ 500,00. Após a experiência, ele vislumbrou uma oportunidade pouco explorada pelo mercado até aquele momento. Mediante muito esforço, a sua primeira loja foi inaugurada somente no ano de 2001 em Piracicaba/SP. Esse foi o estímulo para a organização implantar um sistema de franquia. Assim, em 2005, a empresa ganhou o prêmio de melhor franquia na sua categoria e, em 2007, inaugurou uma nova planta no interior de São Paulo, o que contou com um investimento de R\$15 milhões. Para coroar a sua trajetória, a Cacau Show se tornou a maior rede de lojas de chocolates finos do mundo, ultrapassando até mesmo as redes norte-americanas (ESCOLAS..., [2018]).



Referências

ESCOLAS descritivas: escola empreendedora. *Blog de Escola Estratégica*, [2018]. Disponível em: <<https://admstrategy.wordpress.com/perfil/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Leituras recomendadas

ANSOFF, I. H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

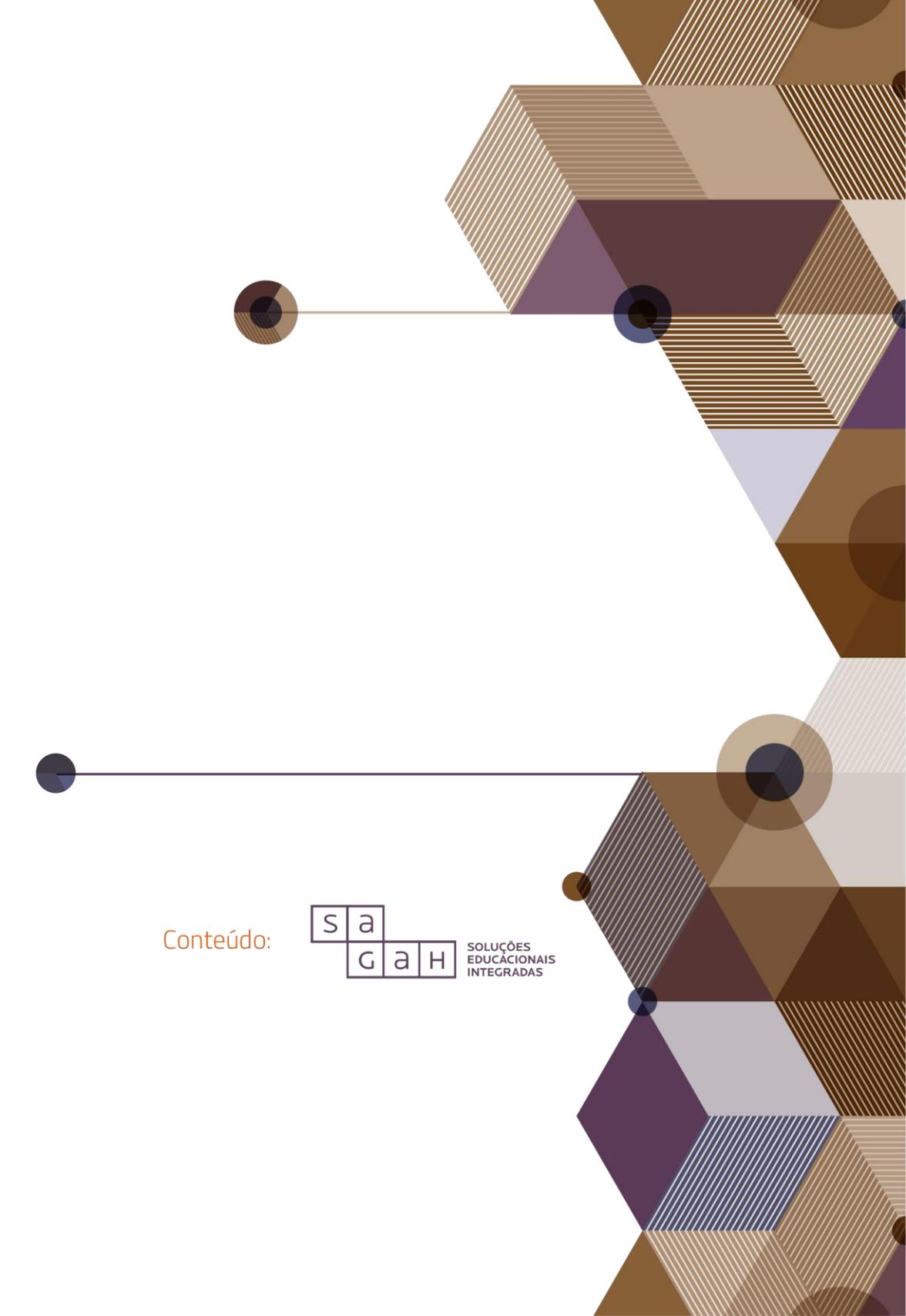
WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *A administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

S a
G a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS





Dica do professor

É importante que você saiba que todas as escolas do pensamento estratégico colaboram para o desenvolvimento da estratégia de uma organização.

Nesta Dica do Professor, você verá um pouco mais sobre a classificação das escolas do pensamento estratégico, com foco nas escolas empreendedora e do aprendizado.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) Para facilitar a compreensão e a formulação da estratégia organizacional, Mintzberg sugere dez escolas com diferentes perspectivas, mas que podem se complementar. Qual escola trata a formulação da estratégia como um processo formal?
 - A) Escola cultural.
 - B) Escola do aprendizado.
 - C) Escola do planejamento.
 - D) Escola do posicionamento.
 - E) Escola de configuração.

- 2) Assinale a alternativa correta quanto à escola do pensamento estratégico que investiga como a mente humana processa a informação, esquematiza a estrutura do conhecimento e conquista a criação de concepções.
 - A) Escola cognitiva.
 - B) Escola ambiental.
 - C) Escola do poder.
 - D) Escola do *design*.
 - E) Escola empreendedora.

- 3) As escolas prescritivas são classificadas nessa natureza porque preocupam-se, principalmente, em definir como a estratégia deve ser formulada, levando em consideração o que ocorre diariamente na empresa. Quais seriam essas escolas?
 - A) Escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural escola ambiental.
 - B) Escola do *design*, escola do planejamento e escola do posicionamento.

- C) Escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.
- D) Escola do planejamento, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural e escola de configuração.
- E) Escola do *design*, escola de configuração e escola do planejamento.
- 4) Segundo Mintzberg, as escolas de natureza descritiva costumam dirigir sua análise para a maneira como as estratégias são formuladas, direcionando suas considerações e explicações nos inúmeros acontecimentos que podem gerar as estratégias organizacionais. Quais das escolas a seguir compreendem essa natureza?
- A) Escola do *design*, escola do planejamento e escola do posicionamento.
- B) Escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola do *design*.
- C) Escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.
- D) Escola do *design*, escola de configuração e escola do planejamento.
- E) Escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural e escola ambiental.
- 5) Qual das escolas a seguir compreende as naturezas prescritiva e descritiva, sendo considerada uma escola de integração?
- A) Escola do planejamento.
- B) Escola da configuração.
- C) Escola ambiental.
- D) Escola do posicionamento.
- E) Escola do *design*.



Na prática

Você sabia que as organizações adaptam suas estratégias conforme as circunstâncias do mercado? Com as grandes mudanças no ambiente externo, as empresas veem-se obrigadas a reagirem rapidamente, a fim de planejarem novas estratégias para sustentarem-se no mercado.

Com base na Escola ambiental, em que a empresa é passiva e consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida, muitas organizações determinam suas estratégias a partir do grau de estabilidade ou instabilidade em que encontram.

Conheça, Na Prática, a estratégia adotada pela Coca-Cola para enfrentar uma adversidade encontrada no ambiente externo.

CASE: ESCOLA AMBIENTAL



Até 2002, a Coca-Cola sofria derrotas nos estados do Nordeste do Brasil impostas pelas tubaínas, os refrigerantes de preços populares, com baixo custo percebido. Com uma estratégia de preço baixo direcionada a um grupo de baixo poder aquisitivo, esses refrigerantes conquistaram 1/3 do mercado nacional de refrigerantes, chegando a 40% no Nordeste. No entanto, a Coca-Cola conseguiu vencer as tubaínas após sofrer derrotas durante anos, quando lançou a “coquinha”, de 200ml, com preço similar ao seu concorrente e sem redução de valor, já que custava 60 centavos – um valor proporcional à Coca-Cola em garrafa de 290ml, que custava, em média, 1 real.

Percebe-se que a empresa obteve sucesso ao utilizar preceitos da **ESCOLA AMBIENTAL** para formular suas estratégias. Caso a organização não reagisse a essa adversidade, poderia perder, cada vez mais, o mercado no Nordeste, com a possibilidade de expansão para o resto do Brasil. A estratégia adotada foi condizente com a natureza da marca, pois não diminuiu os valores repassados aos seus produtos, mantendo o valor percebido (custo x benefício x qualidade) entregue em seus itens para seus clientes.



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Planejamento: planejamento por cenários e escolas do planejamento

No vídeo indicado, veja as considerações de Marco Ferrari em relação às escolas do planejamento estratégico, relatando o planejamento por cenários e diferenciando as ideias propostas pelas escolas, com exemplos de como estas são empregadas nas atuais organizações.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Resumo das escolas de planejamento estratégico de Henry Mintzberg

As dez escolas de planejamento intensificam a relevância da estratégia como suporte para a empresa buscar sucesso no mercado. Faça a leitura deste texto de Wladimir Prates para entender um pouco mais sobre essas escolas propostas por Mintzberg.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

As 10 escolas da Administração Estratégica



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.