

Mintzberg



MINTZBERG

- Enfoque diferente para estratégia a partir da utilização de método histórico
- Estratégia como **“o padrão de uma série de ações que ocorrem em um tempo”**
- Os objetivos, planos e a base de recursos não são mais importantes do que o que a empresa fez ou está fazendo no momento.

OS 5 P'S DA ESTRATÉGIA

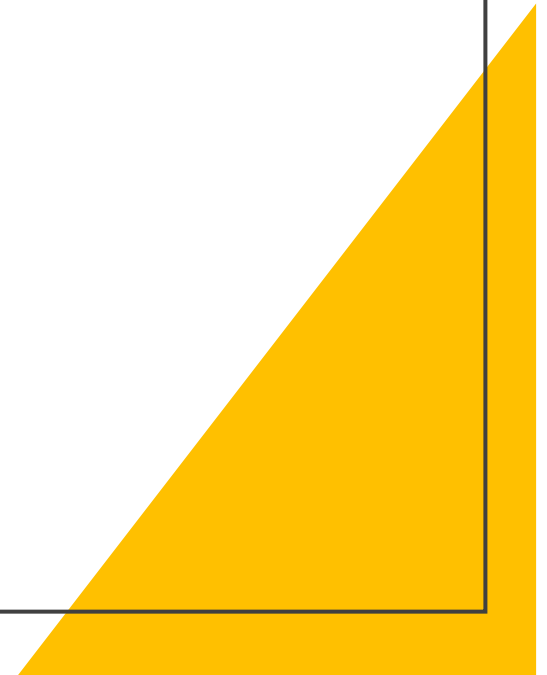
- **Plano:** curso de ação com um propósito consciente → modelo tradicional → empresas burocráticas.
- **Padrão:** de uma série de atos congruentes → consistência em comportamento ao longo do tempo → inclui a conduta resultante (de um plano) → empresas inovadoras.
- **ComPlô** (manobra): ser melhor que o competidor.
- **Posição:** meio de situar uma empresa em determinado ambiente → localização de determinado produto em determinados mercados → enfoque analítico standard.

OS 5 P'S DA ESTRATÉGIA

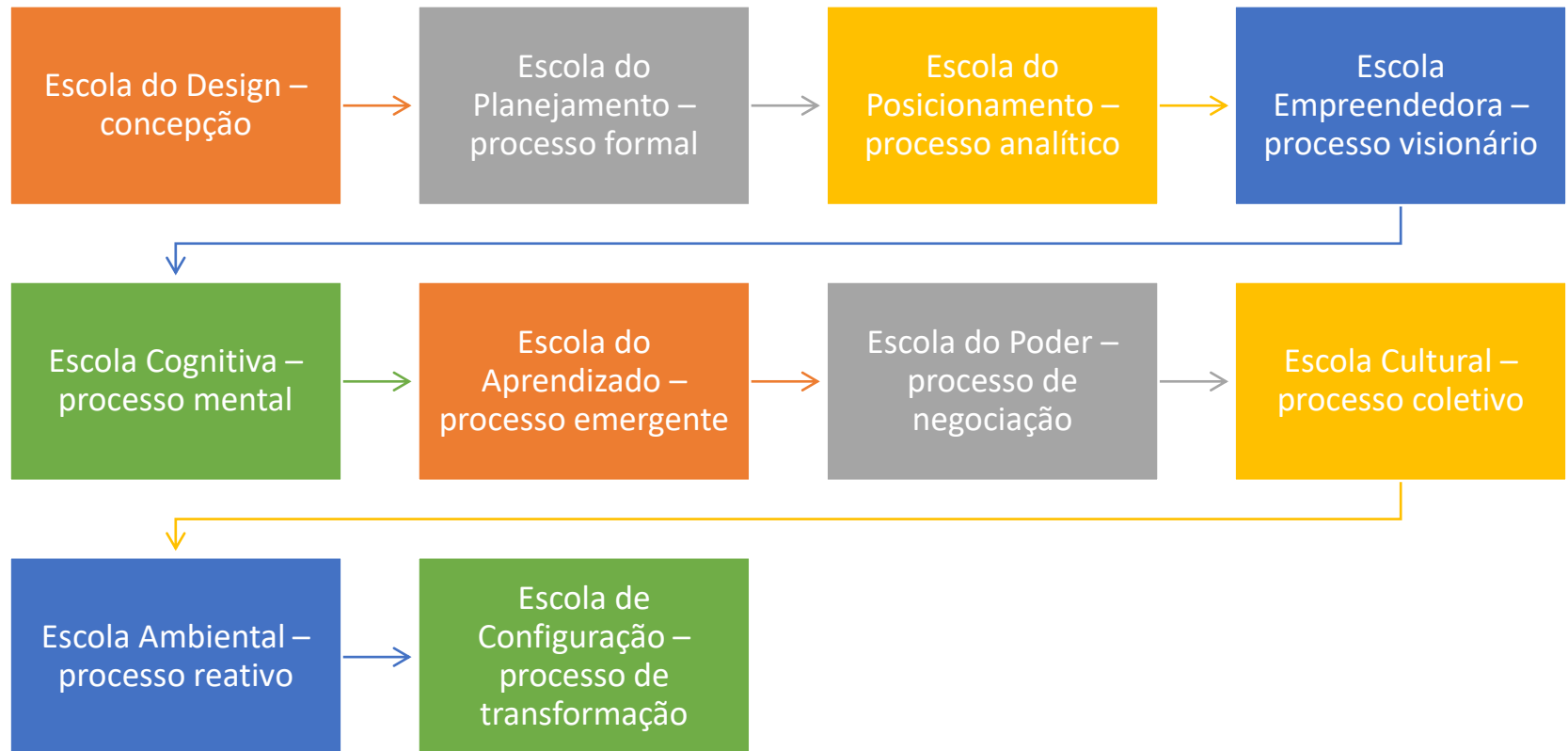
- **Perspectiva:** interior à organização e à mente do estrategista → modo de perceber o mundo e uma posição eleita → maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
- Estratégias **puras** → produto raro → *continuum* entre deliberada e emergente.

Safári de Estratégia

Autores: Henry Mintzberg,
Bruce Ahlstrand e
Joseph Lampel



10 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO



ESCOLA DO DESIGN

- **Escola do Design**: a formação de estratégia é vista como um processo de concepção. **Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente.** A responsabilidade pela percepção e controle da concepção estratégica é do executivo principal da organização, o que é criticado, pois a plena participação de outros atores enriquece a análise e escolha da melhor estratégia.
- *Exemplo*: Fazer análise do ambiente utilizando a ferramenta **Matriz SWOT**, a fim de avaliar os pontos fortes e fracos da situação interna e as ameaças e oportunidades da situação externa, para criar/gerar a base da estratégia da empresa.

ESCOLA DO PLANEJAMENTO

- **Escola de Planejamento:** a formação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por técnicas, programas, planos. **É feito um estudo formal para "pensar a estratégia".** Deriva da escola de Design, mas é mais elaborada, com planos mais complexos e controles específicos.
- *Exemplo:* As atividades de controle desenvolvidas pelo setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP) de uma empresa. A partir de uma análise delas é possível verificar os pontos a melhorar na empresa, como por exemplo, melhorar a programação da produção de um setor químico com produção em bateladas.

ESCOLA DE POSICIONAMENTO

- **Escola de Posicionamento**: a formação de estratégia é vista como um processo analítico. **O administrador é mais analista, faz uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro.** Michael Porter foi o impulsionador desta escola, contribuindo com ferramentas como as "cinco forças de Porter", que influenciam a concorrência, e as "estratégias genéricas de Porter" que busca alcançar um desempenho acima da média numa indústria.
- **O papel desta escola é apoiar o processo de formulação de estratégia, e não criar estratégias**, pois a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o de formulação de estratégia.

ESCOLA EMPREENDEDORA

- **Escola Empreendedora**: a formação de estratégia é vista como um processo visionário. Este processo está na mente do líder, o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. Assim, a visão estratégica é maleável, deliberada (foco no controle) e emergente (foco no aprendizado).
- As estratégias visionárias são proativas, com liderança personalizada, o que possibilita inovações e diferenciação para a organização. Contudo, por ser dependente de um único indivíduo – o líder – a estratégia possui um processo obscuro, enterrado na cognição humana.

ESCOLA COGNITIVA

- **Escola Cognitiva**: a formação de estratégia é vista como um processo mental. É o estudo de como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Assim, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído.
- Compreender a mente humana e como as várias áreas de conhecimento interage na mente do estrategista é uma grande contribuição para psicologia cognitiva. **Apesar deste mapeamento ainda não ser possível, esta escola reconhece o processo criativo mental do estrategista e o quanto esta subjetividade cognitiva é uma incógnita interessante a ser desvendada.**

ESCOLA DE APRENDIZADO

- **Escola de Aprendizado**: a formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.
- A estratégia realiza-se ao longo do tempo, através de seus membros, individualmente ou coletivamente. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem surgir.
- A contribuição desta escola é importante, pois nem sempre as empresas possuem um empreendedor visionário e elas precisam construir estratégias levando em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

ESCOLA DO PODER

- **Escola do Poder**: a formação da estratégia é vista como um processo de negociação, utilizando a influência do poder e da política. As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
- É subdividida em micropoder (formação de estratégia pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa) e macro poder (utiliza seu poder sobre os outros e parceiros de alianças para negociar estratégias coletivas de seu interesse).
- A dimensão política pode ter um papel positivo na organização, pois possibilita mudanças necessárias bloqueadas pelas formas mais estabelecidas e legítimas de influência. Por outro lado, também pode ser a fonte de muito desperdício e distorção, pois as forças integradoras de liderança e cultura são desprezadas pela escola.

ESCOLA CULTURAL

- Escola Cultural: a formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, as quais são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização.
- Assim, a estratégia assume a forma de uma perspectiva inconsciente e de interação social. Nesta visão, é difícil criar novas estratégias, pois dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas.
- *Exemplo*: Uma estratégia de fusão de empresas pode acarretar em confronto de diferentes culturas. As diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

ESCOLA AMBIENTAL

- Escola Ambiental: a formação da estratégia é vista como um processo reativo. A organização é passiva, reage ao ambiente, isto é, cria estratégias a partir do que o ambiente apresenta.
- As organizações não visam umas as outras diretamente; em vez disso, é o ambiente que estabelece os critérios de adequação.
- Nesta escola, ambiente significa tudo o que não é a organização. Assim, os processos de estratégias são desenvolvidos pela percepção que se tem do ambiente.

+

•

0

ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO

- Escola da Configuração: A estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações.
- As organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Para haver uma mudança estratégica, a organização tem que mudar de configuração, ocorrendo assim, uma transformação da organização.
- *Exemplo*: A empresa Fugui trabalhava com filmes fotográficos e mudou radicalmente sua estratégia a fim de adaptar-se às novas tecnologias do mercado fotográfico: passou a comercializar máquinas digitais ao invés dos filmes fotográficos.