



## **Corrente Prescritiva e Descritiva e as Escolas de Pensamento Estratégico: Modelo Conceitual para Estruturar a Formação Estratégica nas Organizações**

Oberdan Teles da Silva, Eric Charles Henri Dorion, Cassiane Chais, Susana Elisabeth Neumann, Juliano Stiegemeier, Vanessa Girelli, Eduarda Sophia Neumann Pereira, Pedro Vinicius Frizzo, Vandoir Welchen, Juliana Matte, Paula Patricia Ganzer, Pelayo Munhoz Olea

### **RESUMO**

Estratégia é um conceito amplo e complexo que varia nas diferentes escolas das correntes prescritiva e descritiva. Por isso, foi necessário construir um quadro conceitual teórico para interpretar a estruturação da conduta formal estratégica pelo nível estratégico das organizações, bem como identificar a interpretação e convergência dos demais atores do nível hierárquico tático no processo de formalização da estratégia. Para tanto, realizou-se uma revisão da literatura, como parte de dissertação de mestrado. O modelo resultante é dividido em duas partes: a primeira apresenta os cortes formais das escolas prescritivas baseadas no *design*, posicionamento e planejamento; a segunda parte envolve os cortes oriundos das escolas descritivas que envolvem a aprendizagem, a cognitiva, o poder, a configuração, a ambiental, a empreendedora e a cultural. Os quadros teóricos permitirão aprofundar o entendimento de como o processo de formulação da estratégia acontece nas organizações a nível estratégico e tático, bem como as diferentes escolas de pensamento estratégico podem ser combinadas nas organizações, contribuindo com pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Pensamento Estratégico. Corrente Prescritiva e Descritiva. Nível Estratégico e Tático.

### **1 INTRODUÇÃO**

O conceito de estratégia decorre de elementos situacionais e multidimensionais, por isso varia em conteúdo e em processo (NICOLAU, 2001). Consequentemente, a formulação da estratégia parte do entendimento da segmentação, categoria, natureza ou corrente prescritiva e descritiva, sendo que a primeira é composta pelas escolas do *design*, posicionamento e planejamento de vertente clássica, enquanto que a segunda é representada pelas escolas cognitiva, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder e configuração, representando a vertente moderna (PORTER, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VOLBERDA, 2004). Para entender como acontece a formulação da conduta estratégica de uma organização surgiu a necessidade de construir um quadro conceitual a fim de auxiliar os pesquisadores e gestores sobre como o nível tático de uma organização interpreta a formalização da estratégia empresarial.

Nesse contexto, o quadro conceitual resultou da caracterização das escolas das correntes prescritiva e descritiva, a primeira caracterizada pelo foco no alcance de um objetivo enquanto que a segunda diz respeito à execução da conduta estratégica a partir dos processos, rotinas e ações operacionais do nível tático (VOLBERDA, 2004; MINTZBERG et al., 2006). O quadro conceitual estratégico da corrente prescritiva engloba as escolas do *design*, posicionamento e do planejamento. Já o modelo da corrente descritiva envolve a escola cognitiva, aprendizagem, empreendedora,



cultural, poder e configuração. Como resultado do estudo, o quadro conceitual é composto pelas principais características que definem cada escola estratégica.

Os elementos identificados são característicos das condutas prescritiva e descritiva. A corrente prescritiva apresenta cortes característicos de centralização, considerados típicos desta corrente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por outro lado, a corrente estratégica descritiva é caracterizada por subjetividade dos agentes sociais, além da liderança individual, percepção, aprendizagem e proatividade (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O referencial teórico desta pesquisa trata dos conceitos de codificações de experiências e observações e apresenta significância dada sua raridade, típica dos trabalhos de dissertação, já que é um instrumento que envolve toda a doutrina das diretrizes estratégicas em sua concepção ampla (BABBIE, 1999).

Portanto, a formulação do quadro teórico objeto deste estudo compreende o entendimento de estratégia conforme defendido por Henderson (1979); Levitt e March (1988); Ansoff (1990); Nonaka (1991); Kotter (1995); Porter (1999); Bastos (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Júnior (2002); Barcellos (2002) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), resultando em modelos que podem ser implementados em qualquer organização. Por meio dos modelos é possível ilustrar como são formadas as diretrizes das escolas e caracterizar os principais elementos norteadores da formação das estratégias nas organizações.

Desta forma, este artigo é dividido em cinco seções, a começar pela introdução que contém o objetivo, justificativa, tema e resultado encontrado. O método de trabalho é descrito na segunda seção, e a revisão bibliográfica é detalhada na terceira seção. A quarta seção contempla os quadros conceituais resultantes para cada corrente estratégica e a última seção apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Quadro 1 apresenta as escolas de cada corrente, para que o modelo conceitual possua os principais aspectos de cada uma para a interpretação da formação e convergência estratégica.

Quadro 1 – Escolas das correntes prescritiva e descritiva

Corrente	Escolas	Vertente
Prescritiva	<i>Design</i> , posicionamento e planejamento	Clássica
Descritiva	Cognitiva, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder, ambiental e configuração	Moderna

Fonte: elaborado a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Com base nisso, as correntes consideradas prescritivas têm maior preocupação com o modo como devem ser formuladas as estratégias empresariais, com a descrição dessas fórmulas, ao passo que as correntes definidas como descritivas possuem ênfase em como são formuladas as estratégias, com comentários sobre diferentes fenômenos na concepção de estratégias empresariais.

Neste contexto, as escolas do *design*, planejamento e posicionamento compõem a corrente prescritiva da estratégia, a qual é desenvolvida no nível corporativo, sendo denominada de estratégias guarda-chuvas, que são responsáveis pelo desenvolvimento gradativo do processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; BARCELLOS, 2002). A estratégia prescritiva clássica é direcionada para o posicionamento competitivo, pois parte da análise da concorrência (PORTER, 1999). Por isso, estas escolas adotam racionalidade quantitativa e reducionista com foco



na execução da meta empresarial causando efeito em termos de alto nível hierárquico organizacional com análise sistemática (WATERMAN; PETER, 1980; CHAFFEE, 1985).

A vertente descritiva abrange, por sua vez, a escola cognitiva, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder e configuração (KOTTER, 1995). Para essas escolas, a estratégia é um processo desordenado e complexo considerando que a competitividade não é estática, e baseando-se nos pressupostos competitivos da teoria de recursos, com raízes competitivas e capacidades dinâmicas (VOLBERDA, 2004). De acordo com essas escolas, as organizações devem desenvolver atividades em conjunto, de forma a combinar atividades facilitando a interface para colaboração e cooperação em toda a cadeia produtiva (DORNIER et al., 2000).

Além disso, Mintzberg et al. (2006) esclarecem que poucos executivos possuem real conhecimento sobre as escolas de estratégia e que a maioria das estratégias que fracassam nas organizações tem origem na adoção de uma única abordagem, sugerindo que é necessário combinar as características das diferentes escolas de pensamento estratégico. Assim, o Quadro 2 apresenta pontos importantes do processo de formulação da estratégia com base em cada escola, as quais devem ser consideradas pelas organizações:

Quadro 2 – Escolas do pensamento estratégico

Corrente	Escola	Formulação da estratégia
Prescritiva	<i>Design</i>	Processo de concepção
	Planejamento	Processo formal
	Posicionamento	Processo analítico
Descritiva	Empreendedora	Processo visionário
	Cognitiva	Processo mental
	Aprendizagem	Processo emergente
	Poder	Processo de negociação
	Cultural	Processo coletivo
	Ambiental	Processo reativo
	Configuração	Processo de transformação

Fonte: elaborado a partir de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 13-14).

Desta forma, infere-se que a estratégia apresenta conceitos antagônicos quando consideradas a natureza ou categoria ou corrente das escolas prescritivas e descritivas (MINTZBERG et al., 2006), bem como diferenças quanto à formulação da estratégia baseada em cada escola. Enquanto que a primeira defende o equilíbrio, a segunda defende o desequilíbrio como consequência da emergência dos atores e mercado. Portanto, devem ser fundamentadas as escolas da abordagem prescritiva e descritiva à luz da literatura para obter um entendimento quanto aos seus conceitos e aplicações.

## 2.1 ESCOLAS DA CORRENTE PRESCRITIVA

As escolas da corrente prescritiva efetivamente são formadas pelo design, planejamento e posicionamento, sendo que todas são caracterizadas por indicar a forma como as estratégias devem ser criadas, ou seja, prescrevem a estratégia para as organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).



Além disso, a escola do design é definida como adequação, já que as estratégias nessa escola são deliberadas seguindo um plano pré-estabelecido de forma explícita e simples (ANSOFF, 1990; MINTZBERG, 2004). Entretanto, a escola do design propõe subdivisões dentro da organização, promovendo a análise sistemática de mercados e as estratégias estabelecidas são supervalorizadas e estáticas considerando o futuro como um processo de articulação (MCCRAW; CHANDLER, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Portanto, entende-se que a escola do design valoriza segmentos que não representam todo o potencial, sendo que o tempo presente está em plano secundário.

Aliado a isso, na escola do planejamento a formalização da estratégia surge de um processo determinístico típico de auditoria interna e externa (ANSOFF, 1990). Desta forma, o planejamento desenvolve-se no ápice organizacional através de uma visão departamentalista, valorizando dados agrupados em escopo e desconsiderando a cultura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Assim, o processo de desenvolvimento da estratégia passa pela fixação de objetivos, auditoria interna e externa, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia e programação de todo o processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, a escola do posicionamento é desenvolvida de forma analítica por meio do posicionamento competitivo, pois considera que as estratégias neutralizam as forças competitivas: poder de barganha do comprador, do fornecedor, concorrentes, barreiras de entrada e produtos substitutos (PORTER, 1999). Nessa escola, a competição pode ser em custo, diferenciação, ou combinação de ambos, sendo que a estratégia de custo aumenta a competitividade do setor e possui foco na engenharia de processos, enquanto que a estratégia de diferenciação apresenta foco na engenharia de produtos e consequente diminuição da competitividade setorial (PORTER, 1999).

## 2.2 ESCOLAS DA CORRENTE DESCRITIVA

A corrente descritiva é composta pelas escolas da cognição, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder e configuração, as quais descrevem como a formulação estratégica realmente ocorre nas empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Primeiramente, a escola da cognição surgiu na década de 1970 e passou a tratar a estratégia como um processo mental, desta forma envolvendo a interpretação dos fatores econômicos competitivos (BASTOS, 2000). Refere-se aos modelos mentais dos gestores sendo que estes traçam metas e objetivos através de linhas imaginárias (SMIRCICH; STUBBART, 1985). É conhecida por envolver indivíduo, organização, cognição gerencial, autogerenciamento e formação de sentidos, ou seja, é o fator intersíquico que se explicita no processo interacional (BASTOS, 2000).

Os modelos mentais são estruturados através de fatores simbólicos, emocionais e funcionais que contribuem para otimização competitiva através da gestão da mudança e da inovação, pois são interpretações do mundo e do fluxo de informações (TONI; MILAN; HEXSEL, 2007). O modelo de processamento paralelo de informações é composto de atenção, codificação, armazenagem, recuperação e avaliação de resultados (CORNNER; KINICKI; KEATS, 1994).

A escola empreendedora, por sua vez, trata da inovatividade, autonomia e aceitação de riscos, uma vez que recria o modelo de negócio a partir de grupos estratégicos (LUMPKIN; DESS, 1996). Desta forma, o empreendedor é aquele que executa ações capazes de romper a segurança e estabilidade da organização (BOAVA, 2006).

A visão empreendedora é desenvolvida pelo líder e deve ser forjada na coletividade social, ou seja, ela representa a ponte do presente para o futuro (SENGE, 1998). Para tanto, a visão deve



ser articulada como competência essencial, resultando na reestruturação da cultura organizacional (SENGE, 1998). Por isso, a experiência do líder contribui para a formulação da estratégia sendo que a eficácia está na racionalidade e na incrementalidade da visão (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além disso, a escola do aprendizado é um sinônimo de refinamento lógico e de processo emergente, aprendizagem e mudança em resposta às mudanças mercadológicas (BOWER, 1970). Ainda, é um processo de ajuste mútuo onde a reconfiguração inicia no nível hierárquico inicial, e depende de fatores políticos, flexibilidade e comprometimento a partir de forças de coalizão que auxiliam no processo (QUINN, 1982). A aprendizagem é o cálculo de antecipação sendo originada pelas rotinas e visão (LEVITT; MARCH, 1988). Já o conhecimento é transmitido por socialização, educação e fusão presentes nos processos de aprender por experiência, pela experiência dos outros, pela memória organizacional e pela ecologia da aprendizagem (LEVITT; MARCH, 1988).

Entretanto, a espiral do conhecimento demonstra a necessidade da interiorização de novos conhecimentos (NONAKA, 1991). A produção da aprendizagem requer a convergência do conhecimento tácito em explícito ligando-se ideias e contradições às metáforas, solucionando restrições por analogia e cristalizando conceitos em um modelo (NONAKA, 1991). A escola do aprendizado é influenciada pelos conceitos da teoria do caos que foca em pequenas alterações no sistema que trazem contribuições ao todo (MARIETTO et al., 2006). Esta teoria está relacionada a sistemas, não linearidade e complexidade. Sistema refere-se à relação de interdependência e inter-relacionamento num processo dinâmico. A não linearidade é à utilização de modelo matemático com vistas a explicar determinado comportamento real. Já a complexidade refere-se à dificuldade para estruturar um modelo que represente a realidade (MARIETTO et al., 2006).

Ainda, a escola do poder caracteriza a estratégia como um processo de negociação envolvendo habilidades e atitudes distintas de cada ator, sendo que a complexidade está na transformação da intenção coletiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações são detentoras de diferentes forças de coalizão que entram em conflito para defender seus valores, sendo que o gestor é responsável por desenvolver atitudes que facilitem a implementação de processos estratégicos (DAMANPOUR, 1991).

A escola cultural define a estratégia sob o prisma da coletividade, pois decorre da interação, compartilhamento de evidências, pressupostos básicos e representações sociais (FREITAS, 1991). A cultura explica como organizações dos mesmos segmentos apresentam atuações distintas (JÚNIOR, 2002). A escola da cultura organizacional é subdividida em vertente funcionalista (*mainstream*) e vertente sócio antropológica (FREITAS, 1991). A visão *mainstream* defende que toda organização possui uma cultura organizacional que explica os fenômenos organizacionais, bem como facilita ou torna complexo o desempenho organizacional (FREITAS, 1991). Já a corrente sócio antropológica defende que a cultura não pode ser gerenciada (PÉPIN, 1998).

Segundo a corrente sócio antropológica, a formulação estratégica decorre da interação social baseada nas crenças, valores e cultura dos membros, destacando que a cultura é o conjunto de fatores que faz com que a organização desenvolva a capacidade de gerenciar problemas de integração funcional e de adaptação ao ambiente (SOUZA, 2006). A formulação da estratégia surge da integração dos recursos tangíveis e intangíveis da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Além disso, a escola ambiental classifica a estratégia como um processo reativo, por isso surgiu a teoria continência estrutural, neoclássica, ecologia organizacional, dependência de recursos, custos de transação, configuração estrutural, institucional, neoinstitucional e organização em rede (BATAGLIA et al., 2006). Ressalta-se que nenhuma organização é afetada apenas por um



tipo de ambiente, cabendo à organização se autoconfigurar para fazer frente a esses ambientes, questionando se o ambiente externo é determinado ou construído socialmente, da mesma forma que as mudanças organizacionais podem decorrer de ação interna ou determinação externa (BATAGLIA et al., 2006).

Já a escola configuração defende que a formação da estratégia é um processo prescritivo e descritivo, na qual a organização deve se impor no mercado independente de ser empreendedora, política, diversificada, missionária ou adocrática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). De fato, as organizações são entidades complexas nas quais a estrutura, a estratégia e o ambiente se combinam em estados quânticos ou configurações, sendo que as distintas configurações correspondem a diferentes conjuntos e arranjos das variáveis (CRUBELATTE; GRAVE; GIMENEZ, 2005).

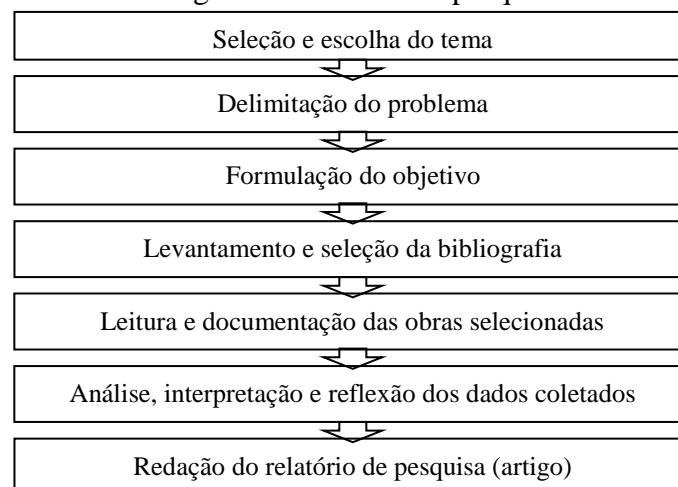
Na escola configuração, a gestão da mudança é constante e se desenvolve em todos os níveis da organização (SENGE, 1998). Por fim, Kotter (2002) recomenda que oito etapas de mudança devem ser desenvolvidas gradualmente em uma visão que transpõe resultados a curto prazo: criação do senso de urgência, formação de coalizão, criação da visão, comunicação da visão, *empowerment*, estabelecimento de vitórias em curto prazo, consolidação de melhorias e institucionalização de novos modelos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo optou-se pela pesquisa bibliográfica para elaborar o quadro conceitual que auxiliará no entendimento de como ocorre o planejamento e execução da estratégia nos níveis estratégico e tático. A pesquisa bibliográfica é uma forma típica para elucidação de problemas nas ciências, além de oferecer meios para definir e resolver restrições já conhecidas bem como explorar novas áreas que ainda não foram totalmente cristalizadas (CERVO; BERVIAN, 1996; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Ainda, a pesquisa bibliográfica deve envolver o levantamento e seleção de bibliografia pertinente ao tema pesquisado (BARROS; LEHFELD, 2007). A Figura 1 ilustra o processo de pesquisa utilizado para desenvolver o quadro conceitual proposto:

Figura 1 – Método de pesquisa



Fonte: elaborada a partir de Barros; Lehfel (2007).



Neste sentido, a pesquisa começou com a seleção do tema estratégia, enquanto que a delimitação do tema refere-se ao entendimento das correntes prescritiva e descritiva das escolas estratégicas nos níveis estratégico e tático das organizações. Desta forma, o objetivo é desenvolver quadros conceituais que permitam a compreensão das práticas de formulação da estratégia. A bibliografia selecionada para tanto é exibida no Quadro 3.

Quadro 3 – Obras selecionadas para elaboração do quadro conceitual

<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>
Henderson	1979
Levitt e March	1988
Ansoff	1990
Nonaka	1991
Porter	1999
Kotter	1995
Bastos	2000
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	2000
Barcellos	2002
Júnior	2002
Tidd, Bessant e Pavitt	2008

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Por fim, o próximo passo a análise, interpretação e reflexão dos dados coletados aparecem na seção 4, representada pelos quadros conceituais resultantes. A redação do relatório de pesquisa é representada por este artigo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em conformidade com Rezende (2008, p. 10), a estratégia busca fins específicos como a “sobrevivência, lucro, crescimento e prestígio, e também fins específicos como o vir a ser e o que fazer”. Entretanto, o caminho estratégico da organização depende de sua capacidade contínua de balizar suas ações, além de traçar os rumos de ações e retroalimentar-se com as informações. Coutinho e Kallás (2005) lembram que no Brasil a aplicação da estratégia iniciou no final da década de 90, embora Quinn (2006) esclareça que os princípios da estratégia existam desde a pré-história.

Após a leitura das obras selecionadas, deu-se a análise dos textos para gerar os cortes de cada escola estratégica, considerando as correntes descritiva e prescritiva. Inicialmente, o Quadro 4 detalha os cortes selecionados para formação do modelo conceitual da corrente descritiva, apresentada a seguir:



Quadro 4 – Cortes das escolas da corrente descritiva

Escola	#	Corte teórico
Design	1	Ordem: verificar se na concepção do gestor, a estratégia prescritiva prevê o alinhamento dos processos em todos os níveis hierárquicos.
	2	Empenho funcional: identificar se todos os atores buscam a execução da estratégia formal.
	3	Análise racional adaptativa: identificar se a formulação estratégica decorre da análise racional adaptativa do mercado, num entendimento de fora para dentro da organização ( <i>inside-out</i> ).
Planejamento	4	Adequação à cultura organizacional: elucidar se a estratégia respeita a cultura da organização.
	5	<i>Feedback</i> estratégico como aprendizagem: verificar se a estratégia serve de base de conhecimento e aprendizagem organizacional dada a sua execução ou desvio.
	6	Centralização da formação: verificar-se se a formalização da estratégia é centralizada nos tomadores de decisão ou nos demais níveis hierárquicos.
Posicionamento	7	Visão <i>inside out</i> : identificar se a estratégia é concebida de fora para dentro da organização considerando-se mais os fatores internos do que externos.
	8	Custo ou diferenciação: verificar se a conduta estratégica é estruturada com enfoque na doutrina de custo ou diferenciação ou em ambas.
	9	Neutralização das forças competitivas: verificar se a estratégia é desenvolvida apenas como forma de neutralizar as forças competitivas do mercado.

Fonte: elaborado a partir de Henderson (1979); Ansoff (1990); Porter (1999); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) e Barcellos (2002).

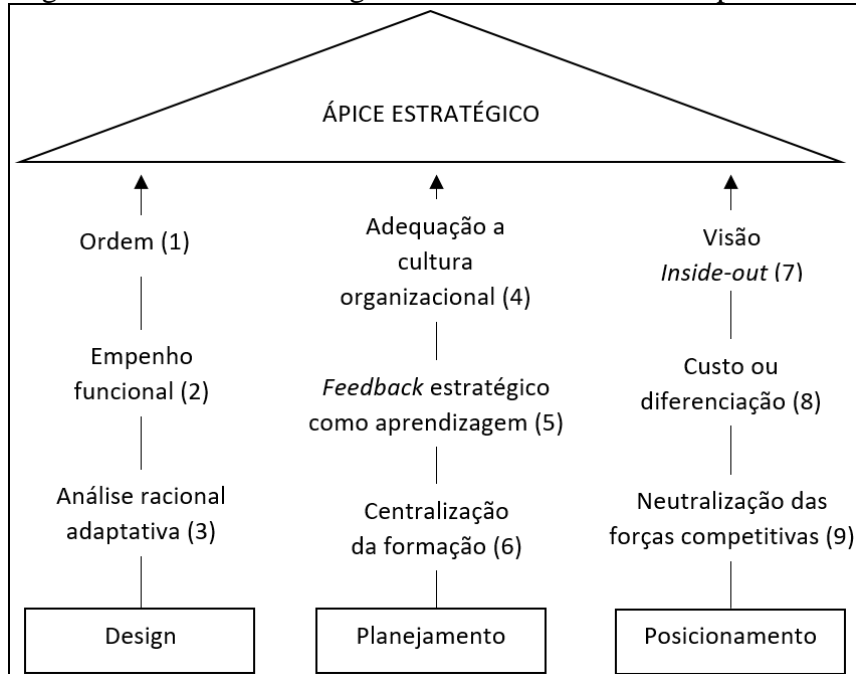
Neste contexto, observa-se que a escola de design tem características voltadas para a ordem, empenho funcional e análise racional adaptativa na organização, enquanto que a escola de planejamento tem ênfase na adequação à cultura organizacional, aplicação da estratégia como elemento de aprendizagem e a centralização do processo decisório. Por fim, a escola de posicionamento identifica se a estratégia é concebida internamente, externamente ou em ambas e se a estratégia neutraliza as forças competitivas do mercado.

Em seguida, a Figura 2 apresenta a estruturação das variáveis para identificar como os gestores, representantes do nível estratégico, estruturam as estratégias para a formação da conduta estratégica em nível de direção. As variáveis foram definidas conforme os cortes das escolas da estratégia de natureza prescritiva.





Figura 2 - Conduta estratégica das escolas de natureza prescritiva



Fonte: elaborada pelos autores a partir de Henderson (1979); Ansoff (1990); Porter (1999); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Barcellos (2002).

A primeira parte do modelo, exibida na Figura 2, é destinada ao ápice estratégico das organizações, isto é, deve ser entendida pelos tomadores de decisões. Por meio dos cortes pode-se caracterizar como os gestores desenvolvem a conduta estratégica formal. Infere-se que o estudo pode ser utilizado para trabalhos de consultoria empresarial identificando pontos a serem otimizados na formação da conduta estratégica empresarial.

A partir da caracterização da forma com que as organizações pensam e estruturam a estratégia é possível articular junto ao quadro decisório organizacional, a melhor forma de gerar inovação sistemática e novas formas de planejar a organização em termos de aprendizagem, *feedback*, alinhamento competitivo e convergência de execução. Entretanto, a complexidade do processo de formação da estratégia é ignorada pelas escolas da corrente prescritiva (ANSOFF, 1990). Percebe-se nas escolas prescritivas a preocupação com o futuro, colocando o presente em segundo plano.

Aliado a isso, a aplicação da estratégia é fundamental no enfrentamento da concorrência, especialmente por melhorar a capacidade de raciocínio lógico dos gestores frente às demandas e na melhoria das previsões para empreender novas ações (BARCELLOS, 2002), permitindo o posicionamento de mercado, preferencialmente com constante inovação (MARKIDES; CUSUMANO, 2002) pautando a orientação estratégica com informações e dados sobre consumidores, concorrência e mercado (DRANOVE; MARCIANO, 2007), e criando um propósito e um significado compartilhado com colaboradores (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Relacionado a isso, o Quadro 5 apresenta os cortes selecionados para formação do modelo conceitual da corrente prescritiva, apresentada a seguir:



Quadro 5 – Cortes das escolas da corrente descritiva

Escola	#	Corte teórico
Empreendedora	10	Fonte única de visionário: identificar se existe dentro da organização um visionário responsável pela estratégia.
	11	Ensino visionário coletivo: identificar se a capacidade visionária é ensinada aos demais ou é centralizada no líder.
	12	Estratégias em todos os sentidos: verificar se a estratégia é desenvolvida olhando apenas para frente ou em todos os sentidos.
Cognitiva	13	Conceito de estratégia: caracterizar o entendimento dos atores quanto à definição a concepção estratégica.
Aprendizagem	14	Gestão do conhecimento coletivo: identificar se conhecimento através dos processos é fomentado pela organização.
	15	Flexibilidade estratégica: elucidar se os colaboradores seguem as diretrizes estabelecidas e contribuem para o pensamento estratégico.
Poder	16	Coerção: utilização da punição e o controle.
	17	Política: identificar a existência de um processo de negociação mútua.
	18	Conscientização: desenvolvimento da estratégia através de conhecimento e aprendizagem.
Cultural	19	Interesse coletivo: objetiva-se verificar se existe simetria de interesses dos atores na convergência da conduta prescritiva.
Ambiental	20	Estratégia adequada: verificar se a estratégia é condizente ao momento competitivo do setor, seja este hostil, complexo ou diversificado.
Configuração	21	Sintonia entre estratégia e estrutura: identificar se a estratégia formal ou prescrita acompanha a estrutura, isto é, se na concepção dos atores do nível tático e operacional, a estratégia é estruturada de forma que a organização tenha capacidade de desenvolvê-la.
	22	Mudança evoluída ou planejada: identificar se a estratégia se modifica ao longo do processo dada a sua emergência ou se as alterações da conduta são previstas formalmente de acordo com as prescrições pré-estabelecidas.

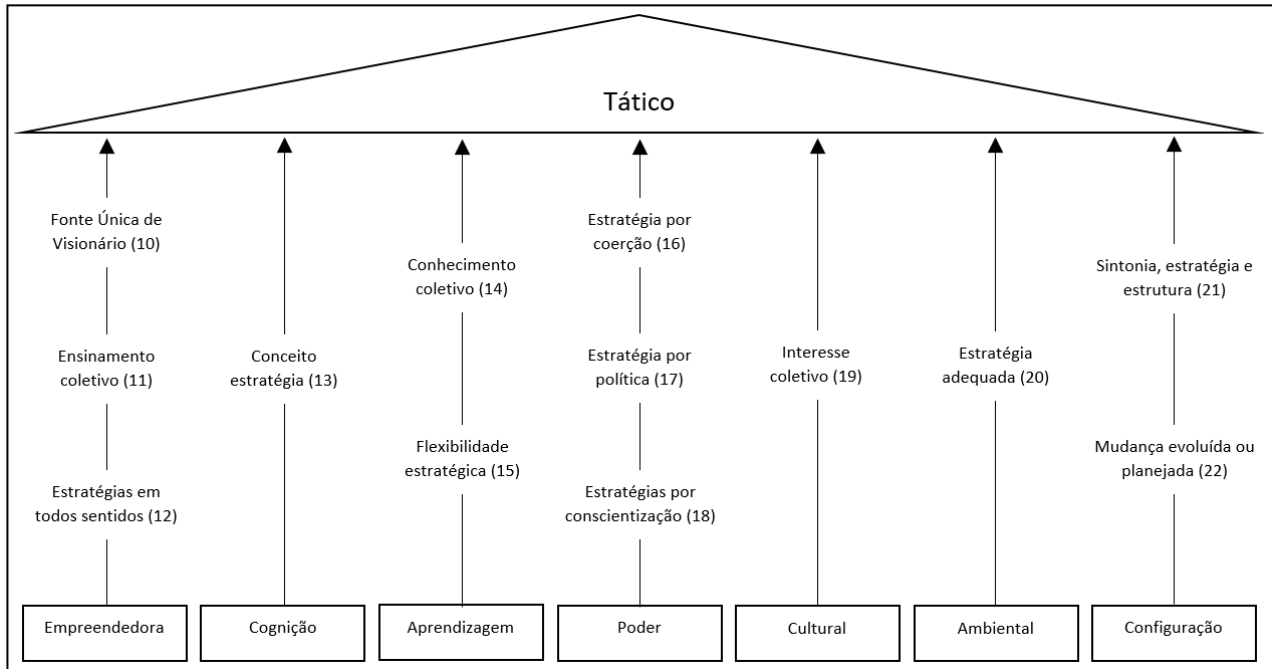
Fonte: elaborada a partir de Levitt; March (1988); Nonaka (1991); Kotter (1995); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000); Bastos (2000); Júnior (2002); Tidd, Bessant; Pavitt (2008).

O modelo conceitual da corrente prescritiva tem na escola empreendedora aspectos como ter um estrategista visionário na organização, com capacidade de ensinar coletivamente e a existências de estratégias em todos os sentidos da organização. A escola cognitiva, por sua vez, caracteriza a concepção estratégica. Já a escola de aprendizagem tem a preocupação de fomentar o conhecimento coletivo e a flexibilidade estratégica. A escola de poder tem ênfase na coerção, negociação política e conscientização, ao passo que a escola cultural tem interesse coletivo na convergência da conduta prescritiva. A escola ambiental verifica se a estratégia é condizente à empresa dada a complexidade mercadológica e a escola de configuração avalia se a estratégia formal ou prescrita acompanha a estrutura, com mudanças planejadas.

Neste contexto, a definição dos elementos estratégicos das escolas descritivas resultou na proposição da Figura 3. Nota-se que a abordagem descritiva interfere no papel desempenhado pelos atores de nível inferior na administração estratégica, e destaca a importância da cultura organizacional como elemento determinante da forma de agir da organização. São consideradas nesse modelo a gestão de aprendizagem e a estratégia voltada para a maximização de conhecimento, habilidades e atitudes individuais (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Desta forma, considera-se que as escolas da corrente descritiva estão alinhadas ao nível tático da organização.



Figura 3 - Elementos de pesquisa nível tático



Fonte: elaborada a partir de Levitt; March (1988); Nonaka (1991); Kotter (1995); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000); Bastos (2000); Júnior (2002); Tidd; Bessant; Pavitt (2008).

Em conformidade com a literatura, alguns enfoques recentes da formação estratégica nas organizações se estruturam de modo diverso e eclético nessas dez escolas de natureza prescritiva e descritiva. Mintzberg e Lampel (1999) sugerem a combinação das escolas de formação estratégica para melhorar o êxito nas organizações, o que sugere a expansão da literatura, conforme síntese do Quadro 6.

Quadro 6 – Combinação das escolas de formação de estratégia

Enfoque	Escolas de formação estratégica	Corrente ou categoria
Capacidades dinâmicas	<i>Design</i> , Aprendizagem	Prescritiva e Descritiva
Teoria baseada em recursos	Cultural e Aprendizagem	Descritiva
Técnicas como análise de cenários e de <i>stakeholder</i>	Planejamento, Aprendizagem ou Poder	Prescritiva e Descritiva
Construcionismo	Cognitiva, Cultural	Descritiva
Teoria do caos e evolucionária	Aprendizagem, Ambiental	Descritiva
Teoria institucional ou cognitiva	Ambiental, Poder	Descritiva
Intrapreendimento ou empreendimento	Ambiental, Empreendedora	Descritiva
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora	Descritiva
Estratégia negociada	Poder, Posicionamento	Descritiva e Prescritiva
Manobra estratégica	Posicionamento, Poder	Prescritiva e Descritiva

Fonte: elaborado a partir de Mintzberg; Lampel (1999); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000).

Portanto, por meio da teoria, as escolas possuem diferentes e diversos enfoques. Aliado a isso, a complexidade dos processos nas organizações, bem como as mudanças requeridas às



mesmas exige sensatez, forte visão empreendedora, aprendizagem constante, além de cooperação, negociação e interação aos ambientes exigentes, voláteis e mutáveis. Sob esse aspecto, o processo pode recair sobre uma escola em algum momento, e em outra escola, em seguida pela exigência do ambiente ou por necessidade de reposicionamento. E ainda, em alguns momentos pode ser necessária a combinação de diferentes correntes prescritivas e descritivas, além de diferentes escolas para a adaptação emergente. Em síntese, é necessário que os gestores conheçam as diferentes escolas, correntes e enfoques para utilizar as estratégias mais convenientes para o momento em que se encontra a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia é um tema abrangente, aliado a grande diversidade de problemas contemporâneos que podem permear os caminhos organizacionais, exigindo pensamento e alinhamento estratégico (LAYTON, 2016). Notadamente, a estratégia de negócios tornou-se extremamente complexa, sendo necessário o uso de diferentes caminhos às empresas (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015). O objetivo geral do trabalho resulta no modelo conceitual para estruturar a formação estratégica nas organizações, atendendo interesses de pesquisadores e gestores com relação à caracterização da corrente prescritiva e descritiva das escolas de estratégia, o qual poderá ser aplicado às empresas, e também, servindo de referencial para pesquisas futuras.

Neste contexto, o presente estudo é relevante já que trata das escolas das correntes prescritivas e descritivas associando-as a diferentes níveis hierárquicos nas organizações, podendo ser testado em diversos setores e portes de negócio com o objetivo de identificar a estruturação estratégica predominante ou mais assertiva a ser adotada pela organização ou setor. Além disso, o modelo pode servir de base para estruturação de pesquisas quantitativas com a construção de hipóteses para aferir a estratégia em indústrias e empresas de serviços.

De acordo com a teoria, como implicações gerenciais, o estudo oferece possibilidades de combinação das escolas de formação de estratégia, a qual pode ser aplicada pelos gestores de acordo com o enfoque ou o momento em que a organização se situa, dada a complexidade, mutabilidade e a necessidade de reposicionamento dos processos organizacionais. Diante disso, se conclui que existem algumas tendências na escolha das estratégias, entretanto, é fundamental analisar os diferentes períodos e estágios que a organização se encontra, como por exemplo, avaliar os processos internos ou externos, ou ainda combiná-los para a escolha das melhores estratégias.

Entre as limitações da pesquisa cita-se a inexistência de aprimoramento do Quadro conceitual com base em indicadores de desempenho organizacional. Por isso, sugere-se que pesquisas futuras possam medir a relação entre o desempenho organizacional e a formulação da estratégia. Também como limitação deste estudo coloca-se que não foi aplicado nenhum método qualitativo ou quantitativo, aplicando os quadros teóricos construídos.

Portanto, o quadro conceitual apresentado poderá ser demonstrado aos gestores organizacionais para que compreendam como a formulação da conduta estratégica é interpretada pelos colaboradores e pelos próprios gestores, traçando assim novas possibilidades de aplicação da estratégia nas organizações e a combinação destas a partir dos diferentes enfoques, bem como diferentes processos de formação de estratégias ou diferentes partes do mesmo processo, devido à amplitude, complexidade e mutabilidade exigidas no contexto organizacional.



## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: Schmidt, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Organizações como corpus de pensamento e ação: o olhar cognitivista e suas implicações para a gestão de pessoas**. São Paulo: Vozes, 2000.
- BATAGLIA W.; FRANKLIN, A. M.; CALDEIRA, A; SILVA, A. A. **Implicações da teoria ambiental para a administração estratégica**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais. Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
- BOAVA, D.L.T. **Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo**. Londrina, 2006. Dissertação (Mestrado), UEL.
- BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.
- CORNNER, P. D.; KINICKI, A. J.; KEATS, N. W. Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice. **Organization Science**, v.3, p. 294-308, 1994.
- COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D.(org.). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRUBELATTE, M. J.; GRAVE, S. P.; GIMENEZ, P., A. F. Estratégia como configuração: uma visão construtivista da estratégia em organizações. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 2005. Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. Texto e casos. São Paulo: 2000.



DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, jul./set. 1991.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUILLOTIN, B.; MANGEMATIN, V. Internationalization strategies of bussiness schools: how flat is the world? **Thunderbird International Business Review**, v. 57, n. 5, 2015.

HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JÚNIOR, J. P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, v. 42, n. 4, nov./dez. 2002.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTTER, J. Leading changes: why transformations efforts fail. **Harvard Business Review**, mar./abr. 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAYTON, P. The evolution of modern grand strategic thought. **The RUSI Journal**, v. 161, n. 5, p. 92-93, 2016.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organization learning. **Annual Reviews of Sociology**, Palo Alto, CA, v. 14, p. 319-340, ago. 1988.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MARKIDES, C.; CUSUMANO, M. **Pensamento estratégico**. São Paulo: Campus, 2002.

MARIETTO, M.; MEIRELES, M.; SANCHES, C.; SILVA, R. O. Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégias. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 2006. Salvador. Anais. Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

MCCRAW, T. K.; CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.



- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, nov./dez., 1991.
- PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico - Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1998.
- PORTER, M. E. **Competição estratégias competitivas essenciais**. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai/jun. 1990.
- QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: Mintzberg, H. et al. (Orgs.) O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- QUINN, J. B; Managing strategies incrementally. **Omega, The International Journal of Management Science**, v.10, n. 6, p. 613-627, 1982.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SOUZA, C. G. **Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais. Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.



TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONI, D. D; MILAN, G; HEXSEL, A. **O desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores**: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal mecânico. ANPAD. III Encontro de Estudos em Estratégias. São Paulo, mai. 2007.

VOLBERDA, H. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresa-RAE**, v. 44, n. 4, out./nov. 2004.

WATERMAN, R. H. T. J.; PETER, J. R. F. Structure is not organization. **Business Horizons**, v. 23, n. 3, p. 14-26, jun. 1980.