

2

Referencial Teórico

Esse capítulo explica a origem e a evolução dos simuladores empresariais, os principais resultados da revisão da literatura, bem como os conceitos e os pressupostos da pesquisa.

Também é explicado nesse capítulo o modelo conceitual da pesquisa.

2.1

Origem e histórico dos simuladores

As simulações já eram encontradas em jogos praticados no Antigo Egito (Motomura,1980). O primeiro uso de jogos em educação e desenvolvimento de habilidades e pesquisa teria ocorrido na China, por volta de 3000 a.C., com a simulação de guerra *Wei-Haie*, e na Índia, com um jogo chamado *Chaturanga*.

O uso militar de jogos ampliou-se em 1664 com o *The King's Game*; em 1780, com o *War Chess*; e em 1798, com o *New Kriegspiel* (South-Western, 2003).

Oficiais do exército prussiano no século XIX preparavam-se para o combate simulando previamente o desenvolvimento de batalhas sobre mapas, com o movimento de tropas representadas por peças de madeira, para estudar possíveis opções táticas a serem adotadas na batalha real (Motomura, 1980). Estratégias de batalhas chegaram a ser estudadas na Segunda Guerra Mundial por alemães (invasão da França) e japoneses (Pearl Harbor) (Wolfe, 1993).

No entanto, os primeiros Jogos de Empresas que requeriam a utilização de computadores surgiram apenas nos anos 1950 (Motomura, 1980). Aproveitando os conceitos de táticas, o Jogo de Empresas simula um ambiente empresarial, onde os participantes atuam como executivos de uma empresa, avaliando e analisando cenários hipotéticos de negócios e as possíveis conseqüências decorrentes das decisões e estratégias adotadas.

Assim, o primeiro jogo de empresa baseado em computador utilizado em larga escala foi criado em 1956 pela Universidade de Washington, tendo recebido

o nome de *Top Management Decision Simulation* (Bernard, 2003). Naquela mesma época, outras universidades e empresas desenvolveram seus próprios jogos. É o caso, por exemplo, da Universidade de Carnegie Melon, da IBM e da General Electric.

O segundo simulador era um jogo manual desenvolvido por G.R. Andlinger em 1958 (Gilgeous & D'Cruz, 1996). Por causa desses dois jogos, muitas universidades e escolas de negócio começaram a desenvolver seus próprios jogos. Tanto que, em 1961, Kibbee publicou um estudo sobre os 100 jogos em uso nos Estados Unidos (Marques & Pessoa, 2000).

Também em 1961, a Business Games Conference, realizada na Tulane University (EUA), definiu jogos de negócios como: "uma simulação planejada que encaixa os jogadores em um sistema de negócios simulado onde devem tomar de tempos em tempos decisões de chefia" (Gilgeous, D'Cruz, 1996).

No Brasil, os jogos de empresa chegaram no ano seguinte, em 1962, por meio da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, que utilizou um jogo desenvolvido conjuntamente pela Cia de Máquinas Bull, pelo Centro Nacional de Computação Eletrônica, pela Universidade de Grenoble e pela Universidade da Sorbonne (Moraes, 2003).

2.2

Diferença entre Teoria dos Jogos e Jogos de Empresas

Com o objetivo de dirimir qualquer dúvida a respeito da diferença entre "Jogos de Empresas" e "Teoria dos Jogos", vale ressaltar que os primeiros tentam criar um modelo (virtual) em escala reduzida de situações mercadológicas, em que cada uma das empresas, através de tomadas de decisão, procura ser mais eficiente que seus concorrentes, de modo que os estudantes de Administração possam ver como as decisões tomadas em um mercado afetam as empresas que o compõem. Um jogo é construído a partir de um modelo matemático que reproduz as regras de comportamento tanto do mercado quanto das empresas que dele participam. A princípio, um jogo não precisa ser uma reprodução fiel de um mercado específico – e normalmente não é. O fundamental é que o jogo represente um mercado verossímil, ou seja, um mercado que, mesmo não existindo, agrega a mesma configuração do mercado real.

A Teoria dos Jogos, por sua vez, oferece uma metodologia formal para o conhecimento da própria empresa virtual e para que se conheçam os concorrentes do mesmo setor de atividade. Ajuda a analisar e a prever os movimentos estratégicos dos rivais e também mostra como as ações, quer de uma determinada empresa, quer as de seus concorrentes, estão inter-relacionadas, ligadas por um cordão umbilical (Day e Reibstein, 1999).

Em resumo, os “Jogos de Empresas” são uma ferramenta didática e pedagógica, normalmente usada em cursos de Administração ou em treinamentos proporcionados por consultoria, visando auxiliar o exercício de gestão de empresas e a tomada de decisão a partir de uma estratégia predeterminada, ao passo que a “Teoria dos Jogos” é um estudo estratégico destinado à condução de empresas e comparação com seus concorrentes.

2.3

Resultado da revisão da literatura

“Ouço e recordo; leio e memorizo; faço e aprendo”.

Confúcio

Visando atingir o objetivo proposto, procurou-se entender as maneiras de utilização de Simuladores Empresariais no que diz respeito às suas diversas formas, por meio de revisão da literatura sobre o tema. Foram pesquisados periódicos e anais de congressos, notadamente da ABSEL (Association for Business Simulation and Experiential Learning).

Para Miyashita, Oliveira e Yoshizaki (2004), nas universidades os jogos conseguem auxiliar o desenvolvimento de diversos aspectos: visão sistêmica, tratamento do viés cognitivo, trabalho em equipe, liderança, dinâmica de sistemas, relacionamento das áreas das empresas, espírito crítico nas decisões etc. Os jogos apresentam vantagens em relação a outros métodos de ensino, como aulas expositivas e casos. Por meio dos jogos, há um aprendizado pela experiência pessoal, o que torna a assimilação de conceitos mais profunda devido ao maior grau de envolvimento pessoal.

Vale ressaltar que o papel de cada participante da simulação está limitado, visto presumir-se que os indivíduos têm pouca experiência, embora as posições assumidas por cada um sejam reais (Gilgeous, D'Cruz, 1996).

Wolfe (1993) estudou os efeitos e a efetividade da simulação empresarial em políticas empresariais como aplicações pedagógicas. Declara que instrutores de políticas empresariais podem esperar desse tipo de simulação novas situações que especificamente forcem os jogadores a estruturarem e controlarem suas decisões, ou, então, eles podem aumentar a dificuldade das próprias situações apresentadas nos simuladores, forçando, assim, efeitos contrários.

Com o advento dos simuladores empresariais, Wolfe (1993) relata que pesquisas efetuadas no campo da política empresarial ficaram cada vez mais claras, pois consegue-se, hoje, determinar o que deve ser ensinado, quais as razões desse conteúdo e os resultados pretendidos.

Elgood (1973), por sua vez, retrata a dificuldade de ensinar conhecimentos administrativos, visto que tais conhecimentos são associados a tomadas de decisão. A dificuldade de organizar uma empresa não é somente problema intelectual, mas também um problema de relacionamento humano e administrativo. Nesse sentido, os jogos provêm interação interpessoal simplesmente em função do aspecto de trabalho de equipe, que é inerente à aplicação desses simuladores (Gilgeous, D'Cruz, 1996).

Willians (2001) percebeu que a simulação empresarial permite expor os participantes a tensões e conflitos interpessoais, tal qual nas organizações, o que contribui para que soluções criativas se encaminhem a partir desses conflitos. Ademais, para Gulezian (1981), as relações interpessoais desenvolvidas em treinamentos mostram, de forma condensada, os conflitos e as tensões vividas nas organizações.

O próprio Gulezian (1981) enfatiza que o método que mais aproxima o aluno da realidade das organizações é a Simulação Empresarial. Willians (2001) afirma que a alocação de recursos, formação de grupos e trabalhos artificiais que envolvam tomadas de decisão podem afetar de forma positiva o resultado de um treinamento.

Apesar de Willians (2001) declarar que, com o aumento das pressões organizacionais, torna-se cada vez mais importante resolver os problemas de forma criativa, a utilização desses métodos de treinamento virtual foi ignorada

para tal fim, ou seja, impulsionar a criatividade dos gerentes e subordinados. No entanto, a literatura consultada também ressalta a importância de desenvolver a criatividade dos discentes, não apenas dos alunos sujeitos às simulações.

Paralelamente a isso, novas tecnologias em negócios contra ameaças externas criaram uma nova forma de treinamento, a fim de aumentar a desenvoltura dos discentes e participantes desses programas.

Em pesquisas sobre criatividade em organizações, Osborn (1963) indicou que os líderes dos grupos submetidos a simulações, ao reunirem idéias diferentes, podem aumentar o desempenho criativo do grupo, impedindo o pré-julgamento de idéias durante a fase em que são geradas.

Se a Simulação Empresarial pretende desenvolver a criatividade dos alunos em gestão empresarial a partir das tomadas de decisão, vale ressaltar a seguinte pergunta: Criatividade pode ser ensinada? (Willians, 2001)

Por meio de suas pesquisas, Rose e Lin (1984) averiguaram que o treinamento para resolução de problemas de forma criativa pode auxiliar no desenvolvimento do grupo, propiciando técnicas para procurar problemas e formular novas soluções após algumas aulas. Para tanto, o coordenador do treinamento deve evitar dirigir o grupo para uma determinada solução de problema. Em vez disso, ele precisa estimular a criatividade nesse cenário de aprendizado, fazendo os alunos encontrarem, por si sós, novas soluções. A esse respeito, Shalley (1991) observa que metas de produtividade podem limitar a criatividade.

É relevante que para Oldham e Cummings (apud Willians, 2001) a autonomia, complexidade, variedade e avaliação são características do trabalho que estão vinculadas ao desenvolvimento da criatividade.

Outro ponto levantado na literatura diz respeito à efetividade da análise dos resultados obtidos frente a uma situação simulada. Para que os estudantes sejam mais efetivos com seus questionamentos e com a análise estratégica, deveriam ter algum alicerce analítico específico que os guiasse (Gulezian, 1981).

Por conta disso, questiona-se o que é melhor adotar: o modelo pedagógico de estudo de caso ou a simulação empresarial?

Ravulapati, Jaideep (1984), por exemplo, declaram que jamais gostaram de estudo de caso, pois os alunos aprendem uma parte da informação, não tendo possibilidade de se atermem ao todo. Ademais, nada de novo acontece. Trata-se do

que já aconteceu, ou do que poderia ter acontecido, ou, ainda, do que poderia acontecer no futuro: nada é colocado em teste dentro do aqui e agora. Além disso, no estudo de caso não se consegue dar conta da complexidade dos fatos organizacionais e de relacionamentos pessoais.

Com a simulação é diferente: acontecem eventos reais e, se encaminhada de forma realista com todos os conceitos predeterminados (ou seja, sem designar conceitos de forma tendenciosa), é de muita valia ao aluno. A simulação pode ser usada de várias formas, e o objetivo a ser alcançado deve ser explanado de modo bem claro aos alunos.

Os simuladores oferecem uma maneira prática de como e o que fazer (Gilgeous, D'Cruz, 1996). Para Greene e Sisson (apud Gilgeous, D'Cruz, 1996), os benefícios trazidos pela simulação podem ser listados da seguinte forma:

- permite aos alunos a ilustração de um dado específico;
- oferece uma flexibilidade de jogos tal que a maioria deles pode ser adaptada para suprir as necessidades específicas de cada participante;
- desperta a atenção dos alunos para os problemas de administração de negócios;
- é considerada um método menos dispendioso ao se promoverem treinamentos individuais;
- pode ser usada para experimentar novas políticas e estratégias sem preocupação com resultados;
- tem a avaliação determinada por decisões, de modo que os participantes podem aprender com acertos ou erros;
- provém o realismo, portanto, é possível interagir em grande número de variáveis de uma só vez;
- permite que muitas decisões sobre diferentes situações da vida real sejam consideradas, conduzindo o aluno ao aprendizado;
- refere-se a um tema multidisciplinar, ou seja, é possível visualizar a interligação com todas as disciplinas que fazem parte do contexto apresentado.

Outras diferenças entre estudo de caso e simulação é que esta é projetada para gerar qualquer resultado de qualquer possível solução proposta, assim, os

participantes podem aprender de forma direta sobre a qualidade das decisões tomadas e suas conseqüências em decisões futuras (Gilgeous, D'Cruz, 1996).

Também, a simulação empresarial pode ser repetida ou reiniciada com idéias novas, ao passo que um estudo de caso só pode ser usado realmente uma vez (Gilgeous, D'Cruz, 1996).

Dickinson e Faria (1994), por sua vez, atribuem aos simuladores empresariais três propósitos:

1. orientar a direção de novos empregados;
2. aperfeiçoar as competências administrativas a gerentes ou aos que aspiram chegar à gerência;
3. proporcionar programas do treinamento contínuo de administração.

Além disso, os simuladores permitem ao executivo melhorar as habilidades de decisão em novas estratégias que ele poderia temer usar sem uma tentativa, isto é, sem haver testado antes, e aprender novas técnicas analíticas, identificando as áreas nas quais o executivo tem maior necessidade de treinamento. Com a mudança de hábitos que o simulador propicia, o gestor ganha atributos para desenvolver operações em outras áreas da companhia.

Portanto, para Dickinson e Faria (1994), os simuladores empresariais oferecem as seguintes vantagens:

- aprendizagem em todas as áreas de administração;
- fixação da formação de estratégia para elaboração de decisão, usando uma tática específica;
- o ensino e utilização de uma gama extensa de técnicas analíticas;
- a possibilidade de os participantes aprenderem a trabalhar com e pelos outros;
- a atitude ativa que os participantes têm ao longo do treinamento, deixando de serem passivos, o que acontece em outras modalidades de treinamento;
- a experiência que os participantes da simulação podem adquirir sem pagar o preço de decisões erradas em uma colocação do mundo real;
- o tempo que os alunos ganham, visto que a simulação comprime anos de atividade empresarial simulados em um único dia;

- o fato de a avaliação ser imediata;
- a euforia que é imprimida na experiência de aprendizagem;
- a dinâmica: os participantes experimentam algo em lugar de somente falar ou ler sobre ele;
- visão global de negócios que os alunos participantes da simulação passam a ter;
- a experiência que eles obtêm ao revisar de forma geral todas as decisões tomadas durante a simulação, podendo rever todos os erros e acertos ocorridos durante o período de treinamento.

Mintzberg (apud Segev, 1987) endossa esse elenco de vantagens ao defender que o equilíbrio das organizações em seu setor de atuação pode ser alcançado a partir de uma análise planejada – onde se encaixa a simulação – ou não intencional.

Segev (1987), a seu turno, afirma existir associação entre ajuste estratégico e alto desempenho da organização, porém, essa associação só foi demonstrada por meio de medidas de mercado. A metodologia e os resultados deste estudo também têm implicações para o uso de simuladores empresariais, usados como laboratórios para pesquisas na área de estratégia.

Para Gulezian (1981) deve existir um mínimo de situações na simulação empresarial para que haja a aproximação entre a estratégia utilizada e os conceitos estratégicos. Dessa forma, os alunos são levados a formular perguntas e a percorrer um caminho pautado por definições estratégicas

Ainda segundo Segev (1987), uma grande vantagem da simulação empresarial como um veículo de ensino ao planejamento estratégico é a similaridade entre o ambiente organizacional e o contemplado dentro da sala de aula. Este é o resultado mais significativo deste estudo, pois, como na vida real, no início da simulação todas as situações são idênticas, e as empresas que emergem ao término do jogo são diferentes umas das outras.

Assim sendo, a simulação empresarial permite a análise de diferentes variáveis estratégicas em diversos contextos organizacionais, através de influências ambientais externas controláveis e não controláveis.

Mesmo assim, para Sergev existem vários fatores que reduzem a semelhança do jogo com a realidade:

- os participantes são estudantes em lugar de gerentes;
- não há nenhum efeito a longo prazo na carreira dos participantes;
- o envolvimento é no curto prazo;
- a motivação se dá através de graus (notas) em lugar de remuneração ou promoção;
- maior importância é dada à simulação de um “jogo” e não à simulação de situações organizacionais;
- efeitos de fim do jogo – os participantes não dão importância à continuidade da simulação, mas, sim, a um término vencedor.

Os efeitos desses fatores negativos podem ser atenuados quando a população envolvida em uma simulação não é constituída de alunos, mas de gerentes propriamente ditos (Segev, 1987).

Porém, para Fredrickson (apud Segev, 1987), pode existir um *mix* de participação entre gerentes e estudantes e os resultados se equivalerem quando a simulação é aplicada em um só grupo de participantes. Por exemplo, para Gluecks (apud Gulezian, 1981), os estudantes podem se guiar pelo modelo abaixo e focalizar os seguintes tópicos:

- análise e diagnose: determinação de ameaças e oportunidades do ambiente e comparação entre forças e fraquezas;
- escolha: criar alternativas estratégicas para os problemas identificados, analisar cada uma e selecionar a melhor;
- implementação: criar uma estrutura organizacional e políticas de apoio, planos e programas requeridos pela estratégia;
- avaliação: avaliar o impacto da estratégia atual e fazer ajustes quando necessário.

O instrutor também sugere aos estudantes seguirem uma política empresarial e definirem a estratégia sob um prisma conceitual (Gulezian, 1981).

Além disso, um estudo baseado em uma simulação empresarial pode ser administrado simultaneamente como um estudo de campo (Smith et al, 1985, apud Segev, 1987), como preliminar para um estudo de campo ou para investigar um fenômeno que era o assunto de um estudo de campo.

A semelhança dos resultados dos estudos administrados em organizações da vida real e a simulação empresarial apóiam o uso de simuladores empresariais em pesquisas sobre estratégia (Segev, 1987).

Para Gilgeous e D'Cruz (1996), a simulação tem benefícios quando comparada a alguns métodos pedagógicos tradicionais, porém, deve ser ressaltado que esses não deveriam ser usados como forma alternativa de ensino ou treinamento, porque não se pode assegurar que todas as lições ensinadas são de fato reais.

Jogos são mais bem aproveitados quando complementam ensinamentos e auxiliam no treinamento de métodos administrativos. Devem funcionar como exemplos ou reforçar conceitos, bem como ser usados no contexto de um programa de treinamento sem um propósito específico, pois, se assim ocorrer, os simuladores deixam de ser interessantes para tornarem-se um desperdício de tempo. Conseqüentemente, não deveriam ser usados somente por modismo, o que seria prejudicial à credibilidade do mercado de simuladores (Gilgeous & D'Cruz, 1996).

Muitos usuários são envolvidos na participação em programas de treinamento utilizando-se de simuladores empresariais, mas são desavisados de toda a extensão e dos objetivos desse programa. Quando isso ocorre, os participantes desse programa podem gerar expectativas distorcidas quanto ao verdadeiro objetivo dos simuladores. Assim, a simulação pode originar as seguintes expectativas:

- interesse;
- diversão;
- competição;
- facilidade de entender;
- alcance de objetivos e promoção do entusiasmo;
- facilidade para o participante relacionar aprendizagem com a vida real;
- criação de um ambiente competitivo e interativo.

Para perguntas como: que tipos de metas são muito úteis? Quantas contingências podem se prever em uma empresa simultaneamente? Que operações

técnicas precisam ser pesquisadas? Qual o papel da pesquisa de operações políticas? Quais fatores devem ser considerados quanto à estrutura formal determinada em uma organização? Que situações e decisões devem ser agrupadas e discutidas em uma simulação como um ponto de referência comum? Gilgeous e D'Cruz, (1996) declaram que os simuladores têm importância relevante no processo de aprendizado nas questões acima citadas.

No futuro, declara Wolfe (1993), pesquisas deveriam continuar a partir de dois caminhos:

- o tradicional, que envolve a validação do curso, utilizando-se um simulador;
- o de preocupar-se com um jogo externo ou validação do mundo real.

A pesquisa do primeiro caminho pode resultar na utilização da Instrução Programada (PI), modelo sugerido por Campbell (apud Wolfe, 1993), que requer uma especificação inicial do acadêmico informando comportamentos, a decomposição da tarefa de aprendizagem em componentes estruturais e uma assembléia para ensinar ferramentas e métodos capazes que extrair resultados e comportamentos previamente especificados.

Seriam estudados os graus (notas) para as ferramentas disponíveis que produziram os resultados esperados comparados com os obtidos. Finalmente, as ferramentas seriam alteradas e criar-se-ia uma ótima situação de ensino.

Assim, o primeiro caminho de pesquisa colocaria maior ênfase na pesquisa do segundo caminho, que, por sua vez, determinaria:

- o grau de proximidade entre a política determinada em uma simulação e a determinada no mundo real;
- o fato de os estudantes tornarem-se políticos empresariais efetivos;
- o fato de os estudantes aprenderem situações reais a partir de uma simulação;
- a transferência do conhecimento do jogo para o mundo real.

2.4

Conceitos de estratégia

A estratégia corporativa, o plano geral de uma empresa, é, ao mesmo tempo, a filha mais querida e a enteada da prática gerencial – filha mais querida, porque os CEOs estão obcecados pela diversificação desde o início dos anos 1960, e enteada, porque não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa, muito menos sobre como formulá-la (Porter & Montgomery, 1998).

Mintzberg (1987) define estratégia como plano e como padrão. Como plano, a estratégia é “algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Já como padrão”, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

Ao longo do tempo, os conceitos sobre estratégia sofreram alterações e mudanças importantes. Desde o início de suas definições, Henderson (apud Porter e Montgomery, 1998), inspirado pelas teorias de Darwin, observa que duas empresas que funcionam de maneira idêntica não podem coexistir. Isso se enquadra em uma definição antiga que define estratégia como uma luta para destacar uma empresa de seus rivais.

Para Andrews e Christensen (apud Porter, 1998), a estratégia é vista como uma idéia unificadora que conecta as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o mercado (ambiente externo). Já nessa abordagem é possível perceber a relação entre os pontos fortes e os fracos de uma organização, bem como das oportunidades e ameaças apresentadas em seu ambiente, criando-se, assim, o conceito do SWOT, sigla de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Segundo Porter (1986), para que uma empresa se destaque frente a seus rivais, é necessário lógica e imaginação. Sem esses dois atributos, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou, ainda, resultado de reflexos condicionados. Porém, apesar de importantes, lógica e imaginação não são os dois únicos fatores essenciais para a definição de uma estratégia, pois ela requer o entendimento da complexa rede da competição natural que existe entre as empresas. A junção de lógica, imaginação e compreensão do mercado, e posterior

definição de uma estratégia, irá assegurar os deslocamentos no equilíbrio competitivo.

É através desse processo que se dá a seleção natural das empresas. Concorrentes em número crescente acabam por eliminar uns aos outros. Assim como uma seleção natural de sobrevivência, os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado alguns dos seus competidores ou crescido além do que seus recursos permitem. Essa cadeia é freqüentemente alterada, o que indica que empresas as quais hoje determinam a eliminação de seus concorrentes podem também ser eliminadas por uma outra empresa do mesmo setor.

Via de regra, todas as empresas, com fins lucrativos, sobrevivem de vendas de seus produtos ou serviços. Ao traçar uma estratégia competitiva, a empresa espera que sua participação no mercado aumente ou seja mantida.

Essa estratégia pode ser desenvolvida para promover um determinado produto, um grupo de produtos ou até para a divulgação institucional de uma organização, com o objetivo de dar credibilidade à empresa e, por conseqüência, aumentar as vendas dessa organização.

Sempre com o objetivo de aumentar sua fatia de mercado, as empresas podem se diferenciar de seus concorrentes em função do preço de seus produtos e/ou serviços, vantagens de localização, diferenciação dos produtos ou a utilização do tempo (a diferenciação entre a satisfação imediata e “logo que for possível”), ou, ainda, a percepção que um cliente tem de um produto e de seus fornecedores. A partir desses conceitos, Porter defende que, sem dúvida nenhuma, a percepção é freqüentemente a única base de comparação entre as alternativas semelhantes; assim sendo, justifica a grande valia da propaganda.

Mas em que consiste uma participação de mercado?

As estatísticas de participação de mercado são, em geral, para Porter (1998), um número sem significado, a não ser que a empresa defina esse mercado em termos dos limites que a separam de suas rivais, pontos nos quais a empresa e um competidor particular são equivalentes aos olhos de um cliente. O plano estratégico deve fazer com que esses limites de vantagem sejam deslocados para dentro da fatia de mercado da própria empresa, impedindo que a rival faça o mesmo.

Com todos esses argumentos a pergunta que surge é: Pode-se, então, planejar a atuação de uma empresa? É exatamente para isso que existe a

estratégia, a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver ou ajustar as vantagens competitivas de uma empresa.

Os competidores mais perigosos de uma empresa são aqueles que mais se parecem com ela. Portanto, as diferenças entre essa empresa e seus competidores são a base da vantagem competitiva que ela tem. A menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir.

A impotência de qualquer competidor reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode alvoroçar todo o relacionamento competitivo do setor. Daí a afirmação de que a competição estratégica não tem nenhuma dessas características é totalmente desenfreada e oportunista em suas designações, assim sendo, os planos e ações estratégicas são interagidos momento a momento, tendo as organizações que ter mobilidade para se adequarem às novas situações.

Para facilitar o estudo da formulação e da implementação de estratégias empresariais, os paradigmas estratégicos foram divididos, por Mintzberg, em 10 escolas principais. Cada uma dessas escolas tem suas características próprias e contempla uma visão diferenciada de atuação da empresa no mundo competitivo.

2.4.1

Escola do Design

O modelo básico da Escola do Design é mostrado na Figura 1, conforme definido em Mintzberg (1987).

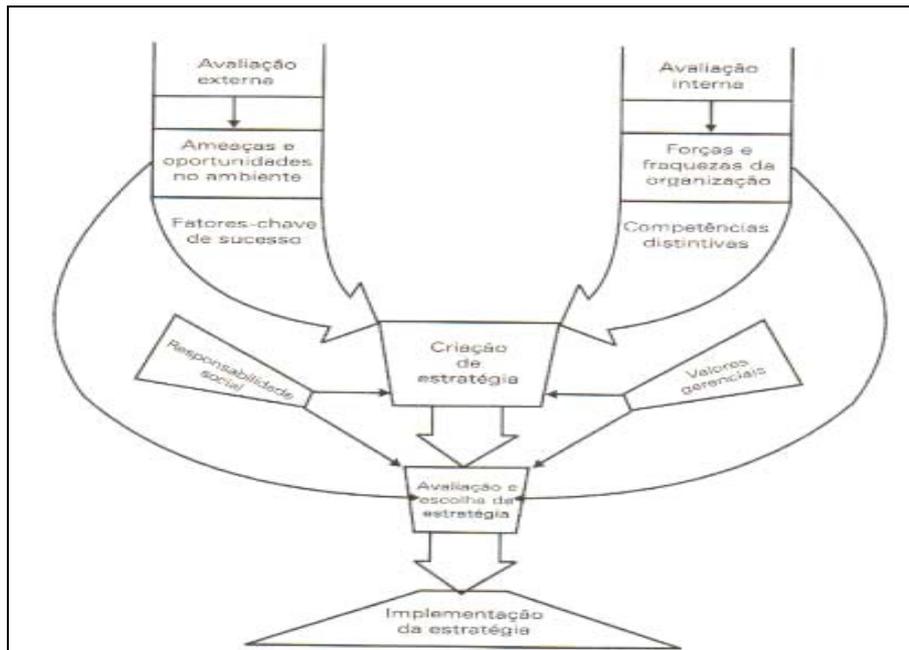


Figura 1 – Modelo Básico da Escola do Design

Esta escola dá ênfase à avaliação das situações externas e internas. As primeiras relevam as ameaças e oportunidades do ambiente, ao passo que as internas analisam as forças e fraquezas da organização. Além da referência feita em função da noção de SWOT, esse diagrama mostra dois outros fatores considerados importantes na formação da estratégia. Um deles são os valores gerenciais que definem as crenças e as preferências daqueles que lideram formalmente uma organização, e o outro é a responsabilidade social, que aborda a questão da ética da sociedade na qual a organização opera ou, ao menos, como ela é interpretada pelos seus executivos. Vale ressaltar, porém, que, com exceção de Selznick (apud Mintzberg, 2000), os autores associados a essa escola não dedicam muita atenção aos fatores éticos.

A Escola do Design caracteriza-se pela formação da estratégia como um processo de concepção da própria estratégia, isto é, da ênfase ao “ato criativo” de formulação da estratégia. Uma vez determinadas as estratégias alternativas, o próximo passo, nesse modelo, é avaliá-las e escolher a melhor.

Para Mintzberg (2000), embora o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT como peça central. As definições assinaladas abaixo mostram diretrizes típicas sobre abordagens internas e externas às organizações:

Variáveis ambientais:

1. Mudanças na sociedade

Mudar as preferências dos clientes – impactando a demanda ou o *design* do produto.

Tendências populacionais – impactando a distribuição, a demanda ou o *design* do produto.

2. Mudanças governamentais

Nova legislação – impactando os custos dos produtos.

Novas prioridades de cumprimento de leis – impactando os investimentos, os produtos, a demanda.

3. Mudanças econômicas

Taxas de juros – impactando a expansão, os custos financeiros

Taxa de câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros.

Mudanças na renda pessoal real – impactando a demanda.

4. Mudanças na competição

Adoção de novas tecnologias – impactando a posição de custos, a qualidade do produto.

Novos concorrentes – impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição.

Mudanças de preços – impactando a participação de mercado, a margem de contribuição.

Novos produtos – impactando a demanda, os gastos com propaganda.

5. Mudanças nos fornecedores

Mudanças nos custos de entrada – impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição.

Mudanças em suprimentos – impactando os processos produtivos, as exigências de investimento.

Mudanças no número de fornecedores – impactando os custos, a disponibilidade.

6. Mudanças no mercado

Novos usos dos produtos – impactando a demanda, a utilização da capacidade.

Novos mercados – impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade.

Obsolescência de produtos – impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

Ao analisarem-se as variáveis internas e externas das organizações, é possível elencar os pontos fortes e fracos da organização, conforme descrito abaixo:

Pontos fortes e pontos fracos

1. Marketing

- Qualidade do produto
- Número de linhas de produto
- Diferenciação de produto
- Participação de mercado
- Políticas de determinação de preços
- Canais de distribuição
- Programas promocionais
- Serviço ao cliente
- Pesquisa de marketing
- Propaganda
- Força de vendas

2. Pesquisa e desenvolvimento

- Capacidade de P&D de produto
- Capacidade de P&D de processo
- Capacidade da fábrica-piloto

3. Sistema de informações gerenciais

- Velocidade e resposta
- Qualidade das informações correntes

Capacidade de expansão

Sistema orientado para o usuário

4. Time gerencial

Habilidades

Congruência de valores

Espírito de equipe

Experiência

Coordenação de esforços

5. Operações

Controle de matérias-primas

Capacidade de produção

Estrutura do custo de produção

Instalações e equipamentos

Controle de estoques

Controle de qualidade

Eficiência energética

6. Finanças

Alavancagem financeira

Alavancagem operacional

Proporções do balanço

Relações com acionistas

Situação fiscal

7. Recursos humanos

Capacidades dos funcionários

Sistemas de pessoal; *turnover* de pessoal

Moral dos funcionários

Desenvolvimento dos funcionários

Para Mintzberg (2000), ao se verificar cada um desses pontos, a organização terá um “retrato” de suas reais condições para enfrentar a competitividade em seu setor.

Ainda para Mintzberg (2000), a Escola de *design* não se desenvolveu o suficiente a ponto de prover base para desenvolvimentos em outras escolas. Em outras palavras, as pessoas consideraram algumas dessas idéias e as elaboraram formando outras hipóteses a respeito do processo de estratégia, por exemplo, incorporando a

formalidade da Escola do Planejamento e a dimensão analítica da Escola de posicionamento ou, então, na obra de Hamel e Prahalad, a adaptabilidade da Escola de aprendizado.

2.4.2

Escola do Planejamento

A Escola do Planejamento caracteriza-se pela formação da estratégia como um processo formal de elaboração, execução, treinamento e implementação da estratégia.

Utiliza a maior parte das premissas da Escola do Design, dando a ela um caráter de formalidade, enfatizando o controle e a importância de uma elaborada sequência de etapas.

Para Mintzberg (2000), as principais premissas dessa Escola são:

- as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas;
- a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos convencionais de vários tipos;
- a estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, assessores diretos do executivo principal;
- modelo básico SWOT + formalização;
- fixação dos objetivos;
- auditoria externa – avaliação;
- previsões feitas para condições futuras;
- operacionalização e estratégia mecanicamente programada;

A fixação dos objetivos é uma das fases de maior importância para a Escola do Planejamento.

Em vez de pensar a respeito de valores (Escola do Design), a Escola do Planejamento desenvolve extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização através de formas numéricas e com objetivos definidos.

No entanto, uma considerável confusão ocorreu devido a conceitos dessa escola. Os adeptos da Escola do Planejamento sempre tentaram distinguir metas de estratégias, ao passo que a Escola do Design raramente o fez. Talvez por isso a Escola do Planejamento tenha sido reduzida a pouco mais que quantificação de metas e um meio de controle.

Após a definição dos objetivos, para a Escola do Planejamento faz-se necessária a etapa de auditoria externa, fase que irá avaliar as condições externas e internas da organização. Dá-se o nome de auditoria a esse espírito da abordagem mais formalizada na condução de um planejamento estratégico segundo a Escola do Planejamento. A importância desse elemento está em analisar, de maneira formal, o ambiente externo da organização, além de considerar um conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras.

Os planejadores há muito se preocupam com essas previsões, porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade para planejar.

A tentativa de prever com precisão, bem como o planejamento formal dessa circunstância fizeram com que o lema “prever e preparar”, proclamado por Ackoff (apud Mintzberg, 2000) fosse a bandeira dessa escola.

Extensas listas de verificação foram propostas para cobrir todo e qualquer fator externo que pudesse intervir na execução do planejamento efetuado.

Em anos mais recentes, tornou-se particularmente popular a criação de cenários, com o objetivo de visualizar estados alternativos da situação futura de uma organização.

Em conformidade com a abordagem de planejamento, o estudo de forças e fraquezas também esteve sujeito a uma extensa decomposição. Pelo fato de a avaliação de competências distintivas ser necessariamente subjetiva, dentro da Escola do Planejamento o uso de técnicas formalizadas deu lugar a *checklists* e tabelas mais

simples de vários tipos – aquilo que Jenilek e Amar (apud Mintzberg, 2000) chamaram de “estratégia corporativa por listas de lavanderia”.

Para a Escola do Planejamento existe uma associação estreita entre o planejamento e o controle, fazendo com que sua implementação ocorra de uma maneira bastante formal.

O rótulo pela operacionalização é o planejamento, mas, na realidade, costuma ser o controle dessa implementação.

Em função desse excessivo controle, o orçamento, subobjeto, plano operacional e programa de ação se superpõem a uma entidade destinada à organização, divisão, departamento, filial ou indivíduo, para ser executado conforme o especificado.

Para a implementação do planejamento estratégico, segundo essa escola, é preciso programar as etapas do processo e o cronograma pelo qual são executados – “Plano para planejar”.

Além dessas etapas, é necessário que sejam selecionadas hierarquias de atuação para a operacionalização das etapas do planejamento previamente definidas. Esse planejamento a respeito de atuações está ligado:

- à tomada de decisão; e
- a orçamentos rotulados de controle de desempenho, concebidos para avaliar os resultados após o fato.

2.4.3

Escola do Posicionamento

Porter (1986) afirma que a essência estratégica é lidar com a competição, embora a tendência seja perceber essa competição de forma muito limitada e pessimista. Vale lembrar que a competição em um setor industrial nada tem que ver com a sorte ou com qualquer coincidência.

Para Porter (1986) o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, conforme Figura 2.

A Figura 2 mostra que qualquer que seja o esforço coletivo, o objetivo estratégico é encontrar uma posição no setor industrial onde a empresa está inserida, de modo que ela possa se defender melhor contra essas forças ou, ainda, fazer com que elas tenham influência positiva a seu favor.

O esforço coletivo dessas forças básicas pode ser aparentemente doloroso para cada um dos antagonistas; porém, para lidar com esse antagonismo, o estrategista deve analisar as fontes de cada uma das forças em questão.

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão propicia um trabalho preliminar para se fazer uma agenda de ação estratégica. Com isso, é possível acentuar os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dando, assim, vida ao posicionamento da empresa no setor e tornando claras as áreas onde as mudanças estratégicas podem oferecer maiores vantagens para a empresa. Podem-se acentuar, ainda, os lugares onde as tendências do setor têm a possibilidade de adquirir maior importância.

Todo setor industrial tem uma estrutura subjacente ou um conjunto de características técnicas e econômicas que dão origem a essas forças competitivas. Ao desejarem posicionar a empresa para enfrentar esse ambiente, ou influenciá-lo a favor dela, os estrategistas devem aprender como funcionam todas as forças básicas de pressão, quais suas fontes de mudança e o que as faz evoluir.

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Novos entrantes em um setor trazem novas capacidades de produção, desejo de ganhar participação de mercado e, quase sempre, concorrem com os rivais já existentes com recursos substanciais.

Existe ainda a situação na qual empresas oriundas de outros mercados e que diversificam, mediante aquisições ou expansão de suas atividades, constituem-se uma ameaça importante ao setor em questão. A entrada de novas empresas freqüentemente agrega novos recursos financeiros, causando mudanças no mercado.

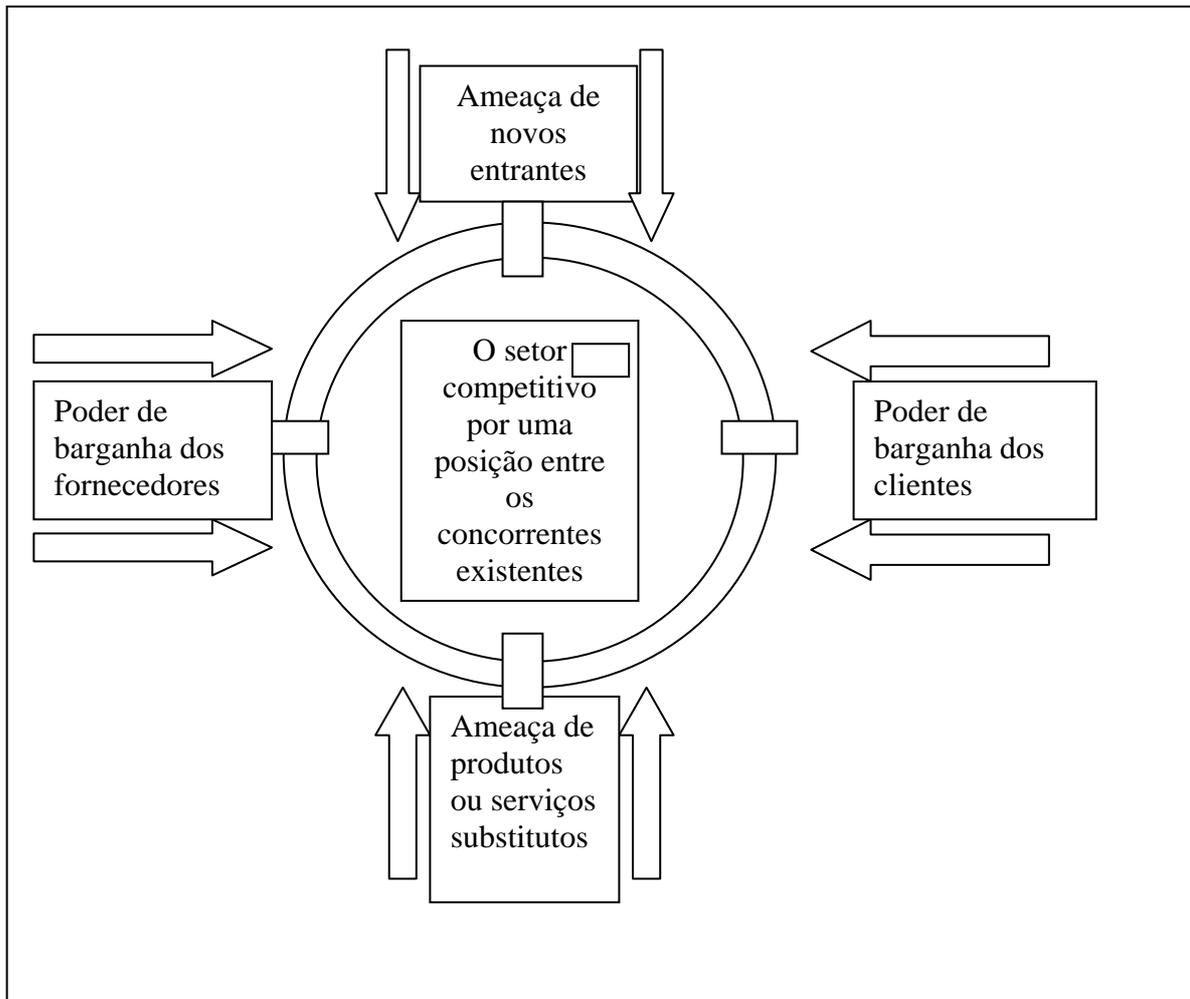


Figura 2 – Forças que governam a competição em um setor industrial

A ameaça criada por novos entrantes no setor está relacionada às barreiras atuais, à reação dos concorrentes reais e ao que esses novos entrantes podem esperar encontrar. Sendo altas as barreiras aos novos entrantes, o recém-chegado encontrará um ambiente hostil e com duras retaliações por parte dos concorrentes já instalados nessa indústria, além de uma posição bem entrincheirada. Assim sendo, esse novo entrante não se constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Para Porter e Montgomery (1998), existem seis grandes barreiras para os novos entrantes:

1. Economia de escala

Essa barreira detém a entrada de novos entrantes por forçá-los a entrarem com uma escala de produção grande e adequada ou a aceitarem conviver com

desvantagem de custo. Essa economia de escala pode agir como obstáculo na força de distribuição dos produtos ou serviços da empresa entrante, no aparato de vendas, nas finanças e em qualquer outra parte dos negócios.

2. Diferenciação do produto

A identificação com a marca cria uma barreira de entrada, pois força os entrantes a gastarem pesadamente em publicidade e serviços para vencerem a lealdade dos clientes às marcas já existentes. Além disso, ser o primeiro no setor e ter produtos diferenciados são alguns dos atributos de fidelidade à marca.

3. Necessidade de capital

A necessidade de altos investimentos para competir também cria uma barreira para os novos entrantes, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em pesquisa e desenvolvimento e ação agressiva de marketing. Além disso, o capital é necessário não só para promover suas instalações, mas também para dar crédito ao consumidor, manter estoques e absorver perdas com custos iniciais.

Outro fator importante à necessidade de capital é a inevitabilidade de fornecer crédito ao consumidor, manter estoque inicial e valores para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

4. Desvantagens de custo independente de porte

As empresas já entrincheiradas podem ter vantagens em custo não acessíveis a rivais em potencial. Não importam o tamanho que tenham e a economia de escala que podem conseguir.

Essas vantagens de custo podem advir dos efeitos da curva de aprendizado (curva de experiência), da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos ao preço da época, dos subsídios concedidos pelo governo e de localizações favoráveis. Ainda, vantagens de custos podem ser legalmente aplicadas em caso de patentes.

5. Acesso a canais de distribuição

Por mais limitados que sejam os canais do atacado e do varejo e por mais que os demais competidores estejam garantindo suas respectivas posições a esse respeito, vai ser mais difícil a entrada no setor de um novo entrante. A distribuição de produtos ou serviços é muito alta. Para tal, o novo entrante deve garantir a distribuição de seus produtos ou serviços com promoções, abatimento de preços e esforços intensivos de vendas, o que acarreta ainda mais a necessidade de capital.

6. Política governamental

Outra barreira que o novo entrante deve enfrentar é a limitação governamental em determinados setores. O governo pode limitar ou coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e restrições de acesso. Controle de padrões ambientais e regulamentação de segurança são alguns dos fatores que podem tornar difícil a entrada de um novo concorrente no setor.

Para Porter (1986), as empresas dominantes possuem recursos substanciais para enfrentar uma disputa com novos entrantes, o que inclui excesso de recursos de caixa ou poder de recursos de empréstimos, capacidade produtiva não utilizada ou, ainda, acordos com clientes e canais de distribuição. Podem também baixar os preços por sua deliberação e manter suas participações de mercado.

Para contemplar as condições de mudança, dois pontos adicionais devem ser observados sobre a ameaça de uma entrada:

1. a estratégia naturalmente muda à medida que as condições mudam;
2. as decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor podem exercer um grande impacto nas condições determinantes de ameaça de novas entradas.

FORNECEDORES PODEROSOS

Os fornecedores podem exercer poder de barganha com os participantes de um setor aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias ou serviços. Essa ação faz com que a totalidade ou somente uma empresa desse mesmo setor possa ter sua demanda diminuída ou fazer com que haja excesso de produtos. Assim, os preços de um produto ou serviço estão diretamente ligados a esse fornecimento.

Outro ponto importante a ser considerado é que os fornecedores podem extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços.

Um grupo fornecedor é poderoso se:

- for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece;
- seu produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado;
- os custos repassados estiverem embutidos (custos fixos);
- não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor;
- impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais atividades de seu segmento de negócio – coloca uma barreira de melhorar seus termos de compra;
- o setor não representa uma clientela importante para o grupo fornecedor.

COMPRADORES PODEROSOS

Compradores poderosos podem ter o mesmo efeito em um setor que os fornecedores poderosos. Podem também exercer um forte poder de barganha junto a seus fornecedores, fazendo tender os preços para baixo. Nesse caso, os preços de serviços ou produtos são vulneráveis às necessidades desses compradores.

Serão caracterizados como compradores poderosos se:

- forem concentrados ou fizerem compras em grandes volumes;

- os produtos do setor forem padronizados e não diferenciados, podendo ser comprados de fornecedores alternativos;
- os produtos de compra do setor constituírem um componente importante no custo final de seu produto;
- obtiverem lucros baixos e necessitarem de redução de custos para aferirem lucros altos;
- forem sensíveis a preços;
- o produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto não proporcionar economia para o comprador – pode representar um retorno muitas vezes maior do que o preço de compra;
- os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos os produtos do setor.

AÇÃO ESTRATÉGICA

A escolha de grupo de fornecedores ou grupo de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente.

Para Porter (1998), uma boa estratégia a ser seguida é uma empresa ou setor vender seus produtos ou serviços para compradores poderosos e, ainda assim, alcançar lucratividade acima da média.

Porter (1998) defende ainda que, se a empresa não tem uma posição de custos baixos ou um produto peculiar, vender para todo mundo é uma atitude quase suicida; quanto maior as vendas, mais vulnerável ela se tornará. A empresa deve ter coragem para rejeitar negócios e vender somente para clientes poderosos.

À medida que os fatores que criam poder para o fornecedor e comprador se alternam (como tempo), ou em funções de decisões estratégicas da empresa, naturalmente existe uma oscilação de poder entre esses grupos, o que torna a empresa vulnerável.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

O potencial de um setor é limitado quando estabelecido o teto de preço que esse setor pode praticar.

De forma bem objetiva, quanto mais atrativos forem encontrados em produtos substitutos, mais será limitado o potencial de lucros no setor. Os substitutos não somente limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar em tempos bons.

Quanto maior a quantidade de produtos substitutos existentes no mercado, maior o risco que um setor sofre. A entrada e permanência de produtos substitutos fazem com que o setor tenha um décimo de vendas, normalmente em função de custos mais atrativos desses produtos.

A publicidade veiculada desses produtos substitutos aliada à expansão deles leva o setor a uma perda de rentabilidade e, em certos casos, ao declínio total de suas atividades.

Os substitutos com frequência entram rapidamente em ação e, se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam não só redução de custos como também melhoria de desempenho

CORRIDA PELA POSIÇÃO

A rivalidade entre concorrentes se transforma em corrida pela posição. As ferramentas de que se valem nessa empreitada são: a competição de preços, lançamento de produtos e investimentos repentinos em publicidade.

A rivalidade torna-se intensa e está relacionada à presença de uma variedade de fatores. Normalmente, os concorrentes são numerosos e quase iguais, o que torna a rivalidade competitiva cada vez maior.

Outro fator que acirra a corrida pela posição: em sendo lento o crescimento do setor, as lutas por participação de mercado que envolvem investimentos e ideais de expansão por parte de alguns membros de empresas rivais.

Produtos ou serviços que não tenham diferenciação ou custos repassáveis a seus clientes cativam a fidelidade de seus compradores e combatem a incursão de novos entrantes na área de seus clientes.

Quando os produtos são perecíveis ou de custos fixos altos, cria-se uma tentação de baixar os preços quando a demanda é diminuída.

Comumente, a capacidade é aumentada por grandes incrementos, o que desequilibra a relação de suprimento e demanda e reduz os preços.

POSICIONAMENTO DA EMPRESA

Um fator que incorre na manutenção de uma empresa dentro de um setor de atividade, é a “barreira de saída”. Em alguns casos a barreira de saída é muito elevada, gerada por ativos especializados ou fazer parte de estratégia para manter uma linha de produtos no mercado ou lealdade gerencial em um negócio em particular. Nessas condições, as empresas se mantêm no mercado competitivo ganhando pouco ou até incorrendo em retorno negativo sobre o investimento.

Depois de analisadas as forças que afetam a competição de um setor e suas causas básicas e identificados o vigor e as fraquezas da empresa, deve-se posicioná-la diante das causas subjacentes de cada força.

Devem-se fazer as seguintes análises para que a empresa possa se posicionar em seu setor de competição:

- Como se comporta em relação a substitutos?
- Como se comporta quanto as barreiras de entrada?

O que é então uma ação estratégica para Porter?

- posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra as forças competitivas;
- influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição da empresa;
- antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os componentes a reconheçam;
- determinar como se encaixam as forças e as fraquezas da empresa.

A partir desse estudo, e agindo de tal forma, as empresas estarão prontas a competir de forma ajustada e equilibrada em seu setor de atuação.

2.4.4

Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora do planejamento estratégico não só focalizou o processo de formação de estratégia em um único líder, como também enfatizou o mais puro dos estados e processos: a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério de visualizar as metas estratégicas. Isso promove uma visão da estratégia associada com imagem e senso de direção. Para Mintzberg (2000), esse processo pode ser denominado “visão”. Para Filion (apud Dolabela, 1999), visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos produtos ou serviços no mercado; para tal, a projeção dessa imagem irá definir o tipo de organização e de estratégia necessários.

A abordagem central dessa escola é a visão: uma representação mental como inspiração e também como um senso do que precisa ser feito – uma idéia guia.

Nessa escola, a perspectiva da estratégia é menos coletiva ou cultural, atribuindo-se seu planejamento e execução como obra única do líder desse processo. Assim, toda a estrutura e conjecturas desse trabalho ficam sensíveis aos ditames de seu executor.

Como a origem e condução da escola empreendedora tem como fonte de inspiração o próprio empreendedorismo, é possível concluir que o responsável pela condução do planejamento estratégico nessa escola deve ter o espírito do empreendedor, que, segundo Filion (apud Dolabela, 1999), deve ter as seguintes características:

- ser visionário;
- saber tomar decisões;
- saber explorar ao máximo as oportunidades;
- ser determinado e dinâmico;
- ser dedicado;
- ser otimista e apaixonado pelo que faz;
- ser independente;
- planejar;
- ser organizado;

- possuir conhecimento do que faz;
- assumir riscos calculados;
- criar valor para a sociedade (ética).

Como dito anteriormente, a Escola Empreendedora tem como característica a visão que o estrategista tem de seu trabalho. A teoria visionária de Filion (apud Dolabela, 1999) define que, para contemplar uma visão holística de seu empreendimento – no caso deste trabalho, do planejamento estratégico –, devem-se definir e estudar os elementos que darão sustentabilidade ao processo estratégico

Em resumo, as características dominantes da abordagem na Escola Empreendedora são:

- geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades;
- poder centralizado nas mãos do executivo principal;
- geração de estratégia em grandes saltos para frente, face à incerteza;
- crescimento como meta dominante.

2.4.5

Escola Cognitiva

A escola cognitiva trata a formação da estratégia como um processo mental, necessitando nesse caso sondar a mente do estrategista (Mintzberg, 2000).

Sugeriu-se uma grande literatura de pesquisa sobre predisposições de julgamento, da qual alguns resultados foram resumidos em um livro de Makridakis (apud, Mintzberg, 2000). O Quadro 1 demonstra os tipos de tentativa, a descrição da tendência associada a essa tentativa e como modelo mental é tratado nas tomadas de decisão conforme a Escola Cognitiva.

Quadro 1 – Tendências na tomada de decisões

Tipo de tendência	Descrição da tendência
Busca de evidências de suporte	Disposição para colher fatos que conduzem a certas conclusões e desprezar outros fatos que as ameaçam.
Inconsistência	Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações semelhantes
Conservadorismo	Incapacidade para mudar (ou mudar lentamente) a opinião à luz de novas informações/evidências.
Recentidade	Os eventos mais recentes dominam os menos recentes, que recebem menos importância ou são ignorados.
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo-se outras informações pertinentes.
Ancoragem	As previsões são indevidamente influenciadas por informações iniciais que recebem mais peso no processo de previsão
Correlações ilusórias	A crença de que os padrões são evidentes e/ou duas variáveis estão relacionadas por causalidade, quando não estão.
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior.
Efeitos de regressão	Aumentos persistentes [em algum fenômeno] podem-se dever a razões aleatórias, as quais, caso sejam verdadeiras, iriam elevar à probabilidade de um decréscimo subsequente. Por outro lado, decréscimos persistentes podem elevar as probabilidades de aumentos subsequentes.
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa, e o fracasso, à má sorte ou ao erro de outra. Isso inibe o aprendizado, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros
Otimismo injustificado	As preferências das pessoas por futuros resultados afetam suas previsões a respeito deles.
Subestimar a incerteza	Otimismo em excesso, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura.

Para Mintzberg (2000), a principal característica desta escola é que a compreensão do aspecto cognitivo da formação da visão e da estratégia ainda não se apresenta como escola, mas como coleção esparsa de pesquisas.

Duas correntes de pensamento dividem opiniões sobre esta escola. Uma, chamada de ala objetiva, defende a posição de que essa escola do planejamento estratégico recria o mundo. A outra corrente, denominada ala subjetiva, defende a opinião de que esta escola cria o mundo.

A principal pergunta que paira sobre esta escola é concernente ao que ocorre na mente do estrategista, e algumas tendências são sentidas na tomada de decisão, conforme descrito:

- busca de evidências de suporte;
- inconsistência;
- conservadorismo;
- percepção seletiva;
- disponibilidade;
- subestimar a incerteza.

2.4.6

Escola do Aprendizado

“As deficiências de aprendizagem são trágicas nas crianças, mas fatais nas organizações”.

Peter Senge

A Escola do Aprendizado sugere que o estrategista aprende ao longo do tempo.

Para Mintzberg (2000), esta é uma idéia bastante simples. Colocá-la em prática, no entanto, é outro assunto. De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem sob padrões de comportamento que funcionam. Lapierre (apud Mintzberg, 2000) é categórico: a administração estratégica "deixa de ser apenas a administração de mudanças, passa a ser a administração por mudanças".

O artigo de Lindblom (1959), "A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira", de certa forma iniciou esta escola. Lindblom sugeriu que a formulação de política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles. As noções de Lindblom podem ter violado praticamente todas as premissas da administração "racional", mas acertaram por descrever um comportamento com o qual todos estavam familiarizados, e nas empresas não menos que no governo.

A diferença entre a formação e a formulação da estratégia é vital para a Escola de Aprendizado, pelo fato de essa escola se basear em descrição em vez de prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias de fato se formam nas organizações? Não como elas são formuladas, mas como elas se formam (Mintzberg, 2000).

Para esta escola, pessoas formadas ou somente informadas que trabalhem em qualquer ponto da organização podem contribuir para o processo de estratégia emergente. Assim, o desenvolvimento individual promove o desenvolvimento organizacional, pois o aprendizado de cada um dos participantes de uma organização pode contribuir para a melhoria dessa organização.

Com o advento do estudo de Peter Senge sobre a Gestão do Conhecimento (Quinta Disciplina), esta escola apresenta um sensível crescimento em sua utilização e nos estudos referentes a seus paradigmas conceituais. Isso ocorre em função de essa disciplina defender o aprendizado organizacional dentro da própria organização, que vem ao encontro dos conceitos defendidos pela Escola do Aprendizado.

2.4.7

Escola do Poder

Primeiro, é prudente salientar que pouca literatura existe sobre conceitos desta escola. O que existe são artigos e alguns poucos livros que tratam desse assunto. Porém, nenhuma dessas publicações, estabelece um trabalho conclusivo, ou com casos de sucesso ou insucesso sobre essa forma de planejar estrategicamente uma organização.

A Escola do Poder caracteriza-se pela formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis e determinados interesses (Mintzberg, 2000).

Propõe o seguinte conceito: se uma estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Se for introduzida qualquer forma de ambigüidade, incerteza, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos, a política e a estrutura de poder afloram de forma imediata.

Assim, os defensores desta escola garantem que não é possível formular (ou implementar) qualquer estratégia ótima, porque as metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho (Mintzberg, 2000).

Para Mintzberg (2000), as principais características desta escola são:

- estratégia como processo aberto de influência, administração de conflitos e concorrência por recursos escassos;
- o fato de considerar características individuais como sonhos, ciúmes, medos etc.;
- ser composta por dois ramos distintos:
 - Poder micro: jogo de política interno
 - Poder macro: jogo de política externo.

Para Pekar e Allio (1994), por sua vez, as premissas desta escola são as seguintes:

- formação da estratégia moldada pelo poder e pela política, seja como um processo dentro da organização ou como comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
- as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- o micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo;

- o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

2.4.8

Escola Cultural

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir, em relação a esses problemas.”

Schein

Esta escola preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, em alguns casos resistindo altivamente às mudanças nos rumos estratégicos da organização.

A formação da estratégia, para esta escola, é dada como um processo coletivo de formulação, isto é, todos os integrantes de uma organização têm a possibilidade de participar desse processo como forma de agregar valor à proposta estratégica.

Assim, as principais características da Escola Cultural de planejamento estratégico são:

- na administração estratégica, cultura tem tanto um caráter “universal” quanto “único”;
- origem na observação do desempenho da indústria japonesa;
- ideologia = cultura rica, compartilhada de maneira apaixonada pelos membros da organização.

Para Mintzberg (2000) as premissas da escola cultural podem ser relacionadas conforme segue:

- formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização;

- um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, em geral tácito e não verbal, podendo ser deliberadamente formal;
- os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, origens e explicações, fazendo-as permanecerem obscuras;
- estratégia como perspectiva enraizada em intenções coletivas – deliberada mesmo que não conscientemente;
- cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia existente.

2.4.9

Escola Ambiental

A formação de estratégia nesta escola é dada como um processo de reação às alterações do ambiente, onde a organização está em constante mutação.

Os autores favoráveis a esta escola tendem a considerar a organização como um organismo passivo, isto é, passa o seu tempo reagindo ao ambiente que estabelece a pauta de seu funcionamento ou que dita suas diretrizes. Nesse caso, a formulação de estratégias é reduzida a um processo de espelhamento.

Vale ressaltar que o ambiente não esteve ausente nas definições dos paradigmas de outras escolas; ao contrário: aparece, por exemplo, na Escola do Posicionamento, porém de forma bastante específica, como um conjunto de forças econômicas.

A Escola Ambiental provém da “teoria das contingências”, que descreve as relações entre determinados atributos da organização, como, por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna.

A partir desses conceitos surgiu um grupo de teóricos postulando a idéia de que as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos. A responsabilidade pela determinação dos nichos de atuação era tirada da organização e de sua liderança e colocada nas mãos daquilo que era chamado de ambiente (Mintzberg, 2000).

A Escola do Ambiente tem seus conceitos pautados nas seguintes premissas:

- o ambiente visto como um conjunto de forças gerais é o agente central no processo de geração de estratégia;
- a organização deve responder a essas forças do ambiente ou será “eliminada”;
- a liderança é um elemento passivo para ler o ambiente e garantir a adaptação adequada;
- as organizações agrupam-se em nichos do tipo ecológico, onde permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.

Como tal, as seguintes características são observadas nesta escola:

- propõe-se a integrar as mensagens de todas as outras visões;
- sua principal tese reside no fato de a eficácia das organizações estar relacionada à correlação de vários atributos e não apenas a um em particular;
- configuração = arranjos das diferentes dimensões de uma organização e seu contexto;
- transformação = saltos quânticos de uma configuração para outra.

2.4.10

Escola da Configuração

Os conceitos desta escola tratam a formulação da estratégia com fundamentos ambíguos de pensamento: o primeiro descreve os estados da organização e do contexto que a cerca e define essa situação como configuração. O outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação.

Segundo Mintzberg (2000), são os dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro, isto é, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para a coerência e um tempo para a mudança.

Para Mintzberg (2000), as premissas da Escola de Configuração abrangem as das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. Entretanto, é esse caráter abrangente que distingue a Escola de Configuração das demais.

Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita de acordo com algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um tipo específico de contexto, o que faz com que ela se engaje em certos comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.

Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem-se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou concorrência, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.

As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

2.5

Conceitos Centrais

O conceito importante e muito utilizado neste trabalho é o de simulador, que pode abranger várias funções.

De forma geral, a simulação é caracterizada por uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano (Gramigna, 1993).

A simulação também pode ser definida como uma atividade planejada previamente, na qual as partes envolvidas são convidadas a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia-a-dia. Nesse caso, todas as decisões são de responsabilidade dos participantes e as tentativas de êxito (ou não) são estimuladas (Gramigna, 1993).

Vicente (2001) afirma que a simulação é a ligação entre o ato de aprender e o estímulo prazeroso de acertar. A maior parte do desenvolvimento adquirido em nossa infância e adolescência vem de brincadeiras que sugerem simulações, através das quais o estímulo de prazer está ligado ao desenvolvimento pessoal.

Para Vicente (2001), as simulações são importantes aos avanços tecnológicos, pois, sem elas, não seria possível promover as mudanças e colocar em prática esses avanços.

Existem situações em que a única forma de treinar pessoas é através de simulação; o preparo de astronautas, por exemplo, é possível devido aos simuladores que reproduzem com fidedignidade o ambiente espacial.

Outro tipo de simulação, este bem mais simples, é a reprodução por meio de teatro, das situações-problema comuns a pessoas ou grupos. Tal atividade serve como ponto de partida para diagnósticos e ações corretivas pelo uso de metodologia específica de resolução de problemas Gramigna (1993).

Gramigna (1993) declara que as simulações *In-Basket Training* (caixa de trabalho) são recursos amplamente utilizados em treinamento e desenvolvimento. Consistem na reprodução de uma situação artificial, em que os participantes recebem uma caixa de entrada com várias atividades a serem resolvidas num determinado prazo. As pessoas devem montar seu plano de organização pessoal e resolver o maior número possível dos problemas apresentados. Ao final do tempo, cada um recebe um gabarito contendo informações que permitem medir suas habilidades.

No método de simulação *In-Basket Training*, ou em qualquer outro tipo de simulação, as habilidades medidas são:

- grau de percepção;
- capacidade de organização;

- habilidade de planejamento;
- tomada de decisão;
- capacidade de priorizar e agir proativamente.

Assim sendo, podemos concluir que simuladores são exercícios que permitem a aferição de resultados, desenvolvendo aos participantes, em forma de *feedback*, seu desempenho geral e o aprimoramento do produto ou serviço testado.

No século XX, vários tipos de simuladores foram desenvolvidos com o objetivo de testar qualquer nova situação ou avanço que deva ser colocada em prática.

Com base nessa informação, podemos elencar os seguintes simuladores:

- simuladores de vôo;
- simuladores financeiros;
- simulador de Preço de Exportação;
- simuladores navais;
- simuladores de centro de operações de combate;
- etc.

A partir dos tópicos acima abordados, vale ressaltar que existem classificações entre jogos, ou simuladores, que visam somente facilitar a diferenciação didática entre eles, já que não há possibilidade de separar comportamentos e atitudes de processos e mercado. O ser humano é indivisível e, mesmo quando participando de um jogo de mercado, não deixará de lado toda sua sensibilidade e emoção ou suas habilidades técnicas (Gramigna, 1993).

Além dessas, existem outras abordagens sobre jogos.

Luiz André Kossobudzki, (apud Gramigna, 1993), em seu texto sobre jogos e simulações, faz uma combinação de jogo simulado, jogo de contenda e contenda, formando, a partir daí, sete combinações básicas:

- jogo simples;
- jogos simulados;
- simulações;
- simulações-contenda;
- jogos de contenda;
- jogos simulados de contenda;
- contenda.

Para tanto, considera jogo qualquer atividade na qual os participantes concordam com um conjunto de condições para criar uma finalidade ou estado desejado; ao passo que simulação designa qualquer atividade que retrate ou modele a realidade; e contenda, por sua vez, seria a competição propriamente dita.

Johan Huizinga, em seu livro *Homo Ludens* (apud Gramigna, 1993), defende a idéia do jogo como "fenômeno fisiológico ou reflexo psicológico", colocando-o como um "elemento da cultura". Faz a relação do jogo com a guerra, o direito, o conhecimento, a poesia, a filosofia, apontando sua existência desde os tempos remotos até a época atual.

Antonio Carlos Caruso Roma e Virginia Ferreira Escobar (apud Gramigna, 1993) combinam jogo e simulação, formando a seguinte classificação:

Jogo simulado homem-modelo: os participantes cumprem papéis representativos do sistema apresentado. As decisões são tomadas de acordo com os papéis assumidos, e os jogadores experimentam as conseqüências de suas decisões, seguidas de análise e reflexões.

Jogo simulado homem-máquina: os participantes representam a realidade via máquina. Apontam como exemplo o *link-trainer*, simulador usado na Segunda Guerra mundial, com o objetivo de treinar pilotos, que consistia na reprodução de uma cabine de avião que permitia a realização de todas as operações que o piloto poderia enfrentar. Frente à avaliação dos instrutores, o piloto tinha a oportunidade de repetir as manobras, até chegar à aprendizagem.

Jogo simulado homem-computador: acompanhando a Era da Informática, os jogos via computador permitem aos jogadores experimentar situações simuladas semelhantes à sua realidade e encontrar soluções para os problemas apresentados, manipulando diversas variáveis ao mesmo tempo. Uma das vantagens do uso da máquina é permitir que várias empresas simuladas interajam interligadas, com possibilidades de retorno da informação quantas vezes for necessário para a tomada de decisão.

Neste trabalho, o foco de discussão são os simuladores do tipo **Jogo simulado homem-computador**, mais especificamente em situações empresariais, também chamados jogos de empresas, que retrata situações específicas da área organizacional.

Para Gramigna (1993), ao optar por um jogo de empresas, o facilitador poderá verificar se ele apresenta as seguintes características básicas:

- possibilidade de modelar a realidade da empresa;
- definição de papéis claros dos participantes da simulação;
- existência de regras claras de conduta para tomadas de decisões precisas;
- condições para ser um jogo atrativo e envolvente.

Se esses objetivos não forem cumpridos, a simulação pode se perder em seus objetivos e não conseguir estimular a participação dos docentes e discentes envolvidos (Vicente, 2001).

2.6

Pressupostos

Este trabalho parte de dois pressupostos básicos relacionados ao uso de simuladores empresariais como ferramenta de ensino da disciplina de planejamento estratégico.

P1: simuladores empresariais são aplicados em cursos de Administração de Empresas, em seus diversos níveis, para que os alunos sejam treinados a tomar decisões em um ambiente competitivo, onde são simuladas situações reais de mercado.

A elaboração de um plano estratégico é fundamental para que essa simulação tenha contornos reais, a fim de que o processo de decisão seja fundamentado em conceitos estratégicos, de modo idêntico ao encontrado em um mercado competitivo real.

P2: para que os alunos possam usar de forma conceitual as abordagens estratégicas em suas decisões, é necessário que os simuladores empresariais contemplem em seu escopo de funcionamento diretrizes que permitam o uso dos paradigmas estratégicos, uma vez que um dos objetivos desses simuladores é a aplicação de conceitos de planejamento estratégico.

A partir desses pressupostos será apresentada, a seguir, a metodologia de análise que descreve o “alinhamento” entre a aplicação dos simuladores empresariais e a definição das dez escolas de planejamento estratégico defendidas por Mintzberg.

2.7

Modelo Conceitual da Pesquisa

A perspectiva deste estudo é avaliar o real “alinhamento” entre os simuladores empresariais e as escolas de planejamento estratégico definidas por Mintzberg, para que se possa concluir se os simuladores empresariais são uma boa ferramenta prática de ensino dos paradigmas estratégicos.

O principal motivo de se adotarem como parâmetros de estudo as dez escolas definidas por Mintzberg é o fato de essas escolas serem utilizadas como base curricular em grande parte dos cursos de Administração em seus mais diversos níveis, enfatizando-se as Escolas do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento, essa última ensinada em larga escala, pois trata-se de conceitos defendidos por Porter.

Vale ressaltar que o objetivo deste trabalho não é estudar em profundidade cada uma das escolas do planejamento estratégico, mas, sim, conhecer suas relações e aplicabilidade nos três simuladores empresariais estudados.

Como referencial para realizar a verificação entre os indicadores de cada uma das escolas criou-se uma tabela associando-se os indicadores a suas respectivas escolas.

2.7.1

Variáveis, Construtos e Indicadores da Pesquisa

Um *construto* é um instrumento de estudo que torna mensurável um determinado conceito que não se consiga medir diretamente. No caso deste estudo, as associações entre a aplicação dos simuladores empresariais como objeto de ensino do planejamento estratégico devem ser vinculadas de forma direta, devendo primeiro ser relacionadas e, então, validadas com as medidas e indicadores operacionais que permitiram a coleta de dados.

Um componente central desta ferramenta é a lista de referências descritas no Quadro 2, onde estão definidos os construtos necessários para operacionalizar a análise entre a aplicação dos simuladores empresariais e os conceitos definidos por Mintzberg quando da definição das dez escolas de planejamento estratégico.

O quadro a seguir apresenta os construtos e indicadores pertinentes à análise, baseados nos conceitos apresentados por Mintzberg:

Quadro 2 – Construtos e indicadores pertinentes à análise

ESCOLA	CONSTRUTOS
Design	<ul style="list-style-type: none"> • mudar a preferência dos clientes; • a demanda dos produtos sofre impacto em função da sua distribuição; • suscetível a alterações na legislação vigente; • suscetível a alterações na taxa de juros; • suscetível a alterações na taxa de câmbio; • possibilidade de adoção de novas tecnologias; • possibilidade de alteração de preços; • alteração na participação de mercado; • geração de novos produtos; • alteração na cadeia de suprimentos; • possibilidade de comprar de vários fornecedores. • atingir novos mercados; • possibilidade de investir em P&D para melhorar o desempenho da empresa; • desenvolvimento de pessoal;
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • a responsabilidade por todo o processo de concepção do plano estratégico é do executivo principal da empresa; • os objetivos da empresa são prefixados antes do início da simulação. • os programas e ações da empresa são detalhados; • o orçamento da empresa é detalhado; • a avaliação das ações da empresa é feita através de uma auditoria; • são feitas previsões para condições futuras (criação de cenários); • a operacionalização da estratégia é mecanicamente programada; • concebe um plano formal de ações; • quantifica as metas através de formas numéricas.
	<ul style="list-style-type: none"> • ameaça de novos entrantes; • diferenciação de acesso aos canais de distribuição entre as empresas participantes; • influência de políticas governamentais; • comercialização de produtos diferenciados entre cada uma das empresas participantes; • competição entre empresas para a venda de produtos similares; • vendas concentradas dos produtos para determinados clientes;

Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> • vendas efetuadas em grandes volumes; • comercialização de produtos padronizados; • o mercado é sensível a preço; • o mercado é sensível a propaganda; • os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fabricarem eles mesmos os produtos do setor; • empresas participantes podem escolher seus fornecedores e clientes; • ameaça de produtos substitutos; • competição por preços entre as empresas participantes; • competição por planos de marketing entre as empresas participantes; • lançamento de novos produtos.
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades; • o poder estratégico está centralizado nas mãos do executivo principal; • geração da estratégia é feita em “grandes saltos” para frente, frente à incerteza; • ter o crescimento como meta dominante.
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica a simuladores empresariais.
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • todos os participantes da empresas podem participar de soluções estratégicas; • experiências passadas podem interferir em decisões futuras.

ESCOLA	CONSTRUTOS
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • a formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política; • o plano estratégico emerge sob a influência de conflitos; • para a formação da estratégia são consideradas características individuais: sonhos, ciúmes, medos etc.; • o desenho estratégico é influenciado pelo poder micro: jogo de política interna através de persuasão, barganha; • o desenho estratégico é influenciado pelo poder macro: jogo de política externa; através de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças; • as estratégias podem resultar de um processo individual, assumem mais a forma de iludir do que de perspectivas estratégicas.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • formação da estratégia é um processo de interação social. • a estratégia é definida como perspectiva enraizada em intenções coletivas, mesmo que não consciente; • cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia predefinida.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia é dada como um processo de reação ao meio ambiente; • considera a organização como um organismo passivo; • a formulação da estratégia é reduzida a um processo de espelhamento do ambiente; • a organização deve responder a forças de mudança do ambiente ou será eliminada; • a liderança é o elemento que deve ler as mudanças ambientais e garantir a adaptação adequada.
Configuração	<ul style="list-style-type: none"> • os planos estratégicos são interrompidos por algum processo de transformação na organização; • períodos de transformação podem se ordenar ao longo tempo em mudanças estratégicas padronizadas.