

## RESENHA

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Joice Mara Corrêa da Cunha<sup>1</sup>

O livro, *Safári de Estratégia*, nos leva a uma caminhada dentre as 10 principais Escolas do Pensamento Estratégico, mostrando de forma sintetizada, a essência de cada uma delas, bem como suas principais vantagens e desvantagens.

Os autores, através de uma linguagem clara e acessível, mesclam a teoria com exemplos práticos para que a contribuição de cada Escola na formulação da estratégia seja visualizada e absorvida com maior facilidade.

Este livro não é um livro de respostas. A iniciar-se pela conceituação da estratégia. Os autores disponibilizam o parecer de diversos teóricos, com pontos de vista diferentes, fazendo com que se perceba que a estratégia não é estática. Ela interage constantemente tanto com o ambiente interno quanto o ambiente externo das Organizações.

Além disso, a estratégia engloba também subjetividade, elucidada mais detalhadamente na Escola Cognitiva. A estratégia é definida por pessoas, e as pessoas também interferem diretamente neste processo de formulação, muitas vezes primando por seus interesses pessoais, como enfatiza a Escola do Poder.

Uma estratégia, muitas vezes pode ser definida por um único estrategista, como defende a Escola do Design, ou por um grupo de analistas ou planejadores formais, em destaque na Escola do Planejamento.

Verifica-se também a importância da utilização de ferramentas analíticas, calculando dados e analisando informações pertinentes ao processo, que são a base para a Escola do Posicionamento. A importância de líderes pró-ativos e suas habilidades de verem além do horizonte, como é enfatizada pela Escola Empreendedora.

Outra importante ferramenta abordada é as equipes de trabalho, gerando aprendizados coletivos, muitas vezes imprescindíveis em ambientes instáveis que nos põem em situações até então não vividas, como destaca a Escola do Aprendizado.

O livro atenta também para a importância da cultura de uma empresa que pode muitas vezes ser decisiva para o sucesso da estratégia, como vista na Escola Cultural.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela UFSC. Especializada em Gestão e Negócios Internacionais pela FGV - Florianópolis. Endereço: R. Sagrado Coração de Jesus, 410 A, Morro das Pedras, Florianópolis, SC, CEP: 88066-070. E-mail: joicecorrea@hotmail.com. Resenha recebida em: 4/11/2005. Aceita em: 20/9/2006.

A inquestionável força do ambiente que envolve as Organizações, como parte do processo estratégico também é discutida com grande ênfase na Escola Ambiental e, o fator transformação, que leva à adoção de estratégias de mudanças, após alguns estágios de coerência, como visto na Escola da Configuração.

Enfim, o que o livro proporciona não são respostas às nossas perguntas. O Sa-fári de Estratégia apresenta as principais ferramentas a serem consideradas em um processo de formulação estratégica, que diferirão de acordo com as especificidades de cada Organização e do ambiente em que ela se encontra. Muitas vezes utiliza-se um conjunto destas ferramentas pra definir uma única estratégia.

Portanto, é fundamental saber lidar com muitos destes paradigmas inerentes ao universo organizacional, para que o administrador possa confiar em sua própria visão de como a estratégia deverá ser formulada.

O administrador deve primar pela busca da visão do todo, porém, sem subestimar nenhuma das partes. Quanto melhor se conhece, com profundidade, cada uma das partes, mais clara será a visão do todo, muitas vezes tomando uma dimensão maior do que a pré-definida.

Os administradores precisam ter o cuidado de não se ater à ingenuidade ou à limitação de que os resultados negativos não aparecerão ou que o que foi definido será, necessariamente, o melhor. Novamente, como o ambiente não é estático e como cada uma das Escolas mostram seus lados positivos ou negativos, o resultado nem sempre necessariamente será o desejado. Portanto os administradores deverão não somente definir as estratégias a serem seguidas, mas monitorá-las durante toda sua implantação para que, com flexibilidade, possam interagir da melhor forma possível com as variáveis inerentes ao processo, maximizando, com isso, o sucesso da estratégia.