

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Avaliação Estratégica sobre a Ótica de Algumas Escolas do Pensamento Estratégico: um estudo de caso numa organização de comércio varejista de Juiz de Fora.**

LAIZ TEIXEIRA REZENDE

JUIZ DE FORA  
2017

LAIZ TEIXEIRA REZENDE

**Avaliação Estratégica sobre a Ótica de Algumas Escolas do Pensamento Estratégico: um estudo de caso numa organização de comércio varejista de Juiz de Fora.**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela Acadêmica Laiz Teixeira Rezende, como requisito final da Disciplina TCC II, com vistas à obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

ORIENTADOR: Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M. Sc.

JUIZ DE FORA  
2017

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Bacharelado em Administração

**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao \_\_\_\_ dia do mês de \_\_\_\_\_ de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de LAIZ TEIXEIRA REZENDE, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201126023, intitulado **Avaliação Estratégica sobre a Ótica de Algumas Escolas do Pensamento Estratégico: um estudo de caso numa organização de comércio varejista de Juiz de Fora**. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente \_\_\_\_\_ (aprovada/reprovada). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.

**Orientador**

---

Prof. José Humberto Vianna Lima Júnior; D.Sc.

---

Prof. Danilo Sampaio de Oliveira; D.Sc.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 27 de novembro de 2017.

---

Laiz Teixeira Rezende

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Ricardo Mendonça por mais de um ano de paciência, inúmeras contribuições neste trabalho. Por confiar e não deixar que eu desistisse de realizá-lo, além de todo o tempo disponibilizado para o apoio e colocações pertinentes.

Aos sócios fundadores, Jovino Campos e Paulo Lopes, do Grupo Bahamas, por permitirem a realização deste trabalho utilizando abertamente o nome de sua empresa, além de aplicações de campo e disponibilizarem tempo e atenção.

A minha família por me apoiar em todas as etapas da minha vida, que desta vez não foi diferente, em especial ao meu pai, que sempre acredita na minha vitória.

A Deus, que me acompanha em todos os segundos de minha vida.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.....	20
Figura 2: Planejadores em torno da geração de estratégia na ‘Caixa Preta’ .....	24
Figura 3: Gráfico Radar .....	40
Figura 4- Primeira Loja Bahamas.....	43
Figura 5: Gráfico Radar: Avaliação Estratégica de Negócio – Respondente: Paulo Roberto..	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Natureza das Escolas do Pensamento Estratégico.....	22
Quadro 2 - Distribuição das Questões por Escola/ Abordagem Analisada .....	39
Quadro 3 - Aplicação do redutor .....	40
Quadro 4 - Comparativo de Crescimento do Supermercado Bahamas .....	46
Quadro 5 - Faturamento Bahamas .....	46
Quadro 6 - Escores Atribuídos .....	49

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo aprofundar o conhecimento da autora sobre as chamadas escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg et al (2010) e, a partir delas, identificar como uma organização inicialmente familiar, e que hoje assume o posto de maior empresa privada da cidade de Juiz de Fora e uma das maiores da Zona da Mata, formula suas estratégias concorrenciais. Para tanto, foi realizado um processo de investigação pautado pela aplicação de um instrumento específico, por meio do qual foi possível identificar os atributos das escolas do pensamento estratégico, com as quais a organização em pauta ancora a elaboração de suas estratégias. Neste aspecto e, depois de tabulados os dados obtidos, foi possível identificar que a escola do planejamento, seguida pela escola do aprendizado e da escola cultural são aquelas que se mostram como mais contributivas para influenciar o espaço de gestão da organização em pauta, principalmente no que tange à configuração de suas estratégias.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: BREVES CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Escola de Planejamento .....	22
2.2.2 Escola Empreendedora .....	25
2.2.3 Escola do Aprendizado .....	28
2.2.4 Escola de Poder.....	31
2.2.5 Escola Cultural .....	33
2.2.6 Escola Ambiental .....	34
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4. FOCO DE APLICAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: ESCOLAS COM MAIOR GRAU DE RELEVÂNCIA.....</b>	<b>49</b>
4.2.1 A abordagem da Escola do Planejamento .....	54
4.2.2 A Abordagem da Escola do Aprendizado .....	56
4.4.3 A Abordagem da Escola Cultural .....	57
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ambiente de negócios dinâmico e competitivo, respostas rápidas, mudanças, e grandes inovações, são exemplos de episódios frequentes nos cenários enfrentados atualmente pelas mais diversas organizações de portes e segmentos e inserção variados. Neste recorte, o desenvolvimento tecnológico, associado à globalização conduzem à necessidade de frequentes mudanças no comportamento populacional e cenários econômicos, fazendo com que as organizações, se mostrem cada vez mais atentas e preparadas, no que tange à criação de suas estratégias, para que se tornem capazes de responder aos múltiplos e novos desafios do ambiente que certamente advirão.

As teorias e pesquisas sobre os processos de formulação de estratégias, e as relações entre estratégia com competitividade não são temas necessariamente contemporâneos, na medida em que estudiosos já apontavam para a importância da estratégia e sua formulação na vida das organizações, desde o início do século passado. Nestes termos e, a partir da dinâmica atual, a preocupação com a estratégia mudou e assim, cada vez mais as organizações investem em maneiras de responder à velocidade destas mudanças e de como sobreviver em ambientes de acirrada competição. Em linhas gerais, se pode inferir então que, o mercado exigindo a construção de medidas de adequação no menor espaço de tempo possível, além de planejamentos voltados à busca pelo trinômio: permanência, sobrevivência e perpetuação, a temática da estratégia vem ampliando significativamente seu espaço de inserção, no que tange à condução do processo de gestão das organizações.

A administração estratégica está se mostrando uma excelente ferramenta competitiva nas organizações, no que diz respeito aos alcances dos seus objetivos, tais como sobrevivência no mercado, ampliação de negócios, construção de novas redes de relacionamentos, mudanças de ramos, enfrentamento de novos entrantes e produtos substitutos, dentre outros. Justifica-se

tal afirmativa na medida que as organizações estão planejando, implantando e controlando suas estratégias a fim de atingir melhores resultados.

Entretanto, por mais que haja estudos e histórias de sucesso, não existe uma definição concreta que determine um modelo de estratégia ideal. Nesse sentido, há estratégias e pensamentos estratégicos que apresentam maior adequabilidade para certos tipos, tamanhos de organizações, do que para outros, uma vez que o planejamento da estratégia, como já mencionando, depende além da formulação, da implementação e do controle. Desta forma, uma organização não precisa necessariamente adotar um modelo estratégico e segui-lo eternamente, visto que, mudanças podem ocorrer, assim como estratégias podem ser reformuladas, de acordo com a necessidade de adaptação a situações que requeiram respostas mais emergentes.

Nessa lógica, este trabalho tem por objetivo aprofundar o conhecimento da autora sobre as chamadas escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg et al (2010) e, a partir de algumas delas, identificar como uma organização inicialmente familiar, e que hoje assume o posto de maior empresa privada da cidade de Juiz de Fora e, uma das maiores da Zona da Mata, forma ou formula suas estratégias concorrenciais. Assim, estima-se que a sua leitura possa contribuir na percepção das correlações das temáticas aqui tratadas, sobretudo esclarecendo o título deste trabalho: “Avaliação Estratégica sobre a Ótica de Algumas Escolas do Pensamento Estratégico: um estudo de caso numa organização de comércio varejista de Juiz de Fora. ”

Para tanto, o trabalho está estruturado em cinco capítulos e o primeiro, além desta introdução apresenta ainda a proposta da pesquisa, uma formulação da situação-problema, a justificativa de sua importância, o objetivo traçado para o trabalho e finaliza com o detalhamento da estruturação aqui proposta. O segundo capítulo, expõe o referencial teórico,

construído para fornecer uma base teórica para explicitar importantes aspectos conceituais sobre a estratégia, aplicada ao espaço de gestão das organizações.

Já o terceiro capítulo, apresenta os aspectos metodológicos, cujo objetivo é tecer um relato capaz de explicitar o ferramental metodológico utilizado na construção do presente trabalho, desde a sua caracterização como uma investigação de base qualitativa, perpassando pela pesquisa bibliográfica e culminando com a incursão no campo, por intermédio da aplicação de um instrumento que permitiu identificar, quais das escolas do pensamento estratégico contribuem mais fortemente para com a formação das estratégias na organização pesquisada.

No quarto capítulo, foca-se no relato sobre o desdobramento do caso em si, como também apresenta e abre uma linha de discussão sobre o resultado obtido a partir da tabulação dos dados coletados.

Por fim, o quinto e último capítulo, apresenta as considerações finais construídas a partir das interpretações da autora sobre a sua exposição a este processo de investigação e o aprendizado dele decorrente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Importância da Estratégia e da Administração Estratégica: breves considerações**

Muito se ouve a respeito de estratégia, seja como tema, disciplina, atividade e nas mais diversas ocasiões e épocas. Seu surgimento enquanto disciplina acadêmica e a dinamização das informações aliadas à evolução tecnológica e mudanças comportamentais, em especial no século XX – evidenciadas no trecho de Ansoff e McDonnell (1993, p.34) ao afirmarem que: a “mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais frequentes”, fizeram do tema “Estratégia” uma questão ainda mais expressiva.

Mintzberg et al (2010) procuram ilustrar uma espécie de linha temporal, na qual a palavra já é largamente usada e questionam o seu real significado, na medida em que:

A palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que as escolas de administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. A palavra estratégia é muito influente. Mas o que ela significa realmente? (MINTZBERG et al, 2010, p.24).

Assim e, até onde se pode depreender, a busca por um entendimento mais abrangente sobre o termo estratégia, ocasionou inúmeros estudos e pesquisas gerando diferentes resultados sobre seu conceito e sua importância para as organizações. Nesta linha de raciocínio, pode-se perceber que são abundantes as obras sobre esse tema, as quais muitas das vezes, sinalizam com diferentes maneiras de interpretá-lo no que tange, principalmente ao seu processo de formulação e, em menor escala, nos processos subsequentes, que envolvem implementação e controle, respectivamente.

Mendonça (2006, p.8) por sua vez, considera tal multiplicidade conceitual benéfica, uma vez que ao ser encarada sob as mais diversas perspectivas, “a estratégia concorre com

cada uma delas isoladamente ou através de um somatório” as quais são capazes de alinhar e guiar, de maneira “direta e decisivamente para o sucesso das organizações”.

Mas afinal, a pergunta recorrente é: O que é estratégia? Como já citado anteriormente, são inúmeros os conceitos, e pelo que se pode inferir, tal multiplicidade gera paradoxos de ordem interpretativa, capazes de certa forma e, em certa medida, dificultar a busca por um consenso entre os autores, situação esta que pode ampliar o grau de dificuldade para com a construção de uma definição que possa ser aceita universalmente.

Sobre este aspecto em particular, Mintzberg e Quinn (2006), tecem alusões sobre essa diversificação conceitual, ao afirmarem que:

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas a palavra estratégia há tempos vem sendo usada de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. Assim apresentamos aqui cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – e depois daremos algumas de suas inter-relações (MINTZBERG e QUINN, 2006, p.24).

Explicitando esta última linha de raciocínio, Mintzberg e Quinn (2006) propõem a possibilidade de definir estratégia, a partir de cinco palavras cuja grafia se inicia com a letra “P” que, academicamente e ao longo do tempo, se convencionou chamar dos “5 Ps da Estratégia, são eles: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

Para Mintzberg e Quinn (2006) o **Plano** assume um conjunto de diretrizes, ações conscientemente pretendidas para lidar com uma situação, enquanto **Pretexto** seria uma espécie de ardil “manobra” específica para ludibriar e lidar com a concorrência. Ainda no conceito desses autores, o **Padrão** está relacionado à uma corrente de ações pretendidas ou desenvolvidas sem intenção. Já uma estratégia com seu viés no P de **Posição** foca-se no posicionamento da organização no seu ambiente de competição (no intuito de potencializá-lo ao máximo), voltado para o meio externo. Enquanto um viés de **Perspectiva** volta-se para

aspectos internos da empresa, busca em fontes já existentes na organização, mecanismos de formular suas estratégias no intuito de torná-las melhores.

É importante apontar nesta seção deste trabalho que, uma estratégia, quando planejada, assume um caráter deliberado, apresentando ações previamente analisadas antes de implementadas. Quando há a dificuldade de previsão às mudanças do ambiente e necessidade de ações rápidas, uma empresa pode necessitar de estratégias emergentes. Esta última, trata-se então de um reconhecimento da empresa de suas limitações simultaneamente à maneira de corrigir a rota a ser tomada. Os autores Mintzberg et al (2010) comentam sobre isso na medida que:

Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever também a necessidade de reagir a eventos inesperados (MINTZBERG et al, 2010, p.27).

Esclarecendo a passagem supracitada, uma estratégia de cunho totalmente deliberado, poderia não oferecer respostas satisfatórias para movimentos imprevisíveis do mercado, nem tão pouco contribuiria para com o aprendizado dos planejadores ou mesmo dos demais envolvidos na execução do processo. Por outro lado, a adoção de apenas ações emergentes poderiam comprometer e, de certa forma, desorientar a busca pelo objetivo central proposto pela estratégia, a partir da fixação prévia de metas de desempenho a serem atingidas. Assim, é possível inferir que uma medida de aproximação envolvendo a adoção de estratégias, tanto deliberadas quanto emergentes, contempla a capacidade de se prever e a atende à necessidade de responder as mudanças inesperadas do ambiente.

Em uma outra concepção, Ansoff e McDonnell (1993, p.70) encaram a estratégia como “*um conjunto de regras de tomadas de decisão para a orientação do comportamento de uma organização.*” A transcrição a seguir mostra os quatro tipos distintos destas regras propostas por esses autores:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos e, em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, estratégia empresarial.
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional.
4. As regras pelas quais as empresas conduzirão suas atividades do dia-a-dia, chamadas políticas operacionais (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 70).

Esses autores tratam a estratégia como um conjunto de ferramentas em um arranjo cronológico de objetivos e metas, construídos a partir de olhares internos e externos e da rotina de atividades, pelas quais as organizações conduzem seus processos de gestão. Assim, ainda na percepção desses autores, enquanto “*os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar*” a estratégia descreve “*os meios para se atingir esses fins*”. Desse modo, o “*processo de formulação de estratégias [normalmente] não resulta em nenhuma ação imediata*” (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p.71) [grifo nosso], promovendo assim, uma conotação de longo prazo.

Mesmo sem um conceito unificado ou uma definição exclusiva, muitas organizações reconhecem sua importância e priorizam o seu planejamento na gestão. Ansoff e McDonnell (1993) ilustram, com a afirmação abaixo, a dinamização dos cenários externos e abordam a necessidade de respostas rápidas, ao afirmarem que:

Desde a década de 1950, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à intensidade crescente de competição em nível mundial, e de desenvolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida, e de que papel deve desempenhar na sociedade pós-industrial (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p.34).

De acordo com os autores supracitados, as organizações começaram a planejar mais suas ações e se prepararem, para garantir competitividade e sobrevivência no mercado, uma

vez que se torna vital construir soluções rápidas a fim de suportar a ampliação da competição mundial, como também o desenvolvimento em nível social.

Já Wright et al (2000, p.24) por sua vez, introduzem a estratégia como uma ferramenta assessora da administração, argumentando que: “**estratégia** *“refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”* Assim, procuram deixar claro que esta normalmente é utilizada para possibilitar que as organizações se tornem capazes de alcançar melhores resultados.

Tanto Ansoff e McDoneel (1993) quanto Wright et al (2000) falam sobre a adoção da estratégia na gestão da organização, ou seja, abordam a administração estratégica, em seus pontos básicos a saber: formação, implementação e controle. Entretanto, Wright et al (2000), ampliam em uma série de passos, escalando tarefas, para a alta administração; iniciando sua aplicação em uma análise nos ambientes interno e externo, identificar onde e aonde se pretende chegar, e então formular uma estratégia, para então identificar mecanismos que permitam a ativação das fases seguintes, que envolvem, respectivamente, implementação e controle. Assim, de acordo com Wright et al (2000) a chamada administração estratégica pode ser entendida como:

[...] um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitem à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar as estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT et al, 2000, p.24).

Como a citação se propõe a demonstrar, Wright et al (2000), tratam da estratégia em uma esfera administrativa, descrevendo sua formulação, com base nas análises, reforçando a necessidade da implantação e controle, respectivamente. Para esses autores, a estratégia é uma ferramenta administrativa. Caminha-se, então, para abordagem da administração estratégica, nos quais suas competências abrangem em analisar os ambientes externos e internos distinguindo o que são ameaças e oportunidades para a organização e reconhecendo suas fraquezas e pontos fortes para lidar com eles.

Outra atribuição da administração estratégica, segundo Wright et al (2000), é a formulação da estratégia organizacional, o planejamento em si, combinando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças. A implementação e o controle também são responsabilidades da administração estratégica, a fim de assegurar que os objetivos sejam atingidos.

Sem discordar de Wright et al (2000), autores como Certo e Peter (1993, p.6) argumentam que a “*administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente*”, sugerindo um processo de formulação de estratégia incessante, com olhar para fora da organização. Ainda, nesta linha de raciocínio, Certo e Peter (1993) elucidam seus pontos de vista para definir administração estratégica na medida que e, na percepção deles:

[...] os administradores se dedicam a uma série de etapas. Essas etapas, [...] são: realização de uma análise do ambiente, estabelecendo diretrizes da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico (CERTO e PETER 1993, p.6).

Ao definir as funções dos administradores, os autores também induzem na estratégia como ferramenta auxiliar para administração nas tomadas de decisões corretas. Para isso, a administração estratégica baseia-se em análises externas às organizações seguidas de planejamento fundamentados por suas diretrizes e, então, a formulação e implementação de

uma estratégia. Certo e Peter (1993) complementam a importância de uma boa administração estratégica para as organizações contrapondo de alguns de seus benefícios posto que:

[...] a Administração estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Esse aumento no compromisso normalmente surge quando membros participam da definição de metas organizacionais, bem como da definição das estratégias para se atingir essas metas. Além disso, com a ênfase da administração estratégica em avaliar o ambiente da organização, é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem repentina (CERTO e PETER 1993, p.11).

É possível então, inferir que com as definições de diretrizes e planejamentos, o comprometimento para com o cumprimento das metas estabelecidas tende a aumentar, assim como as análises dos ambientes, pode contribuir para diminuir riscos às mudanças e surpresas do mercado. Neste recorte, ao invés de oferecer apenas um ponto de vista, Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas sobre estratégia, classificando-as como: clássica, evolucionária, sistêmica e processual sobre as quais estabeleceu a seguinte linha de argumentação:

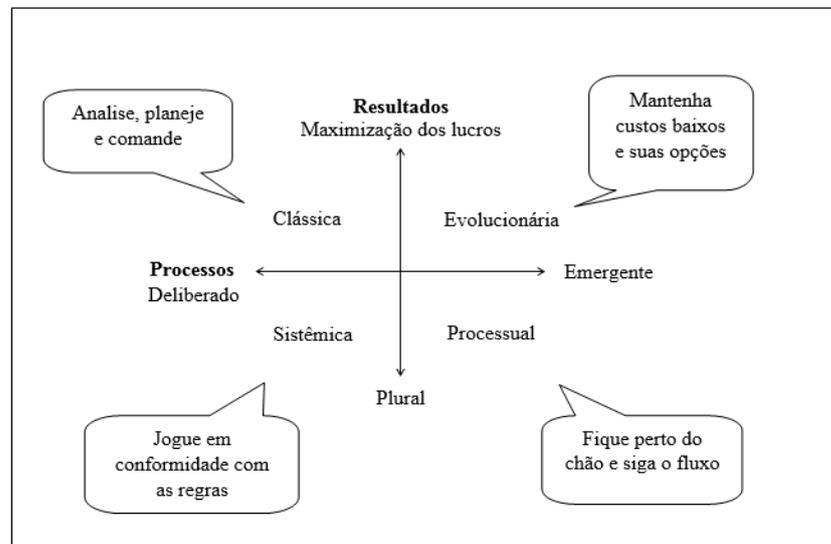
[...] para a perspectiva clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio da análise racional, afastada do “campo de batalha” dos negócios. Para os evolucionistas, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Eles aconselham os estrategistas a manterem custos baixos e opções abertas. Os processualistas também questionam a abordagem afastada dos clássicos: para eles, as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas das organizações. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para desenvolver estratégia: simplesmente jogue pelas regras locais (WHITTINGTON, 2002, p.13).

Ainda, de acordo com esta citação, Whittington (2002) sugere diferentes ângulos sobre o mesmo tema: estratégia e, conseqüentemente, sua formulação. Para aquele autor, as estratégias devem ser desenvolvidas racionalmente, prevendo e antecipando as mudanças do mercado, mantida aqui a aderência e conformidade com a perspectiva clássica. Caso a proposta estratégica se mostrar divergente desta falta de contato com a execução, surge a perspectiva processual que, defende a ideia da eficácia da estratégia formulada, a partir do seu

envolvimento íntimo da operação. Ou para quem acredita que o mercado não é facilmente previsível, sendo a melhor opção para sobreviver às ameaças, a manutenção dos custos baixos e “opções abertas”, tende a privilegiar o ponto de vista da perspectiva evolucionista. Há também, a perspectiva sistêmica, na qual a melhor maneira de formular a estratégia tende a ser direcionada pelas “regras locais.”

A figura 1 a seguir, procura ilustrar essas 4 perspectivas descritas por Whittington (2002), associadas com os processos deliberados e emergentes da elaboração da estratégia e proximidade com seus possíveis resultados.

**Figura 1: Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia**



Fonte: Adaptado de Whittington (2002, p.12)

Mendonça (2006) por sua vez, faz uma proposta preliminar de aproximação entre as obras de Whittington (2002) e Mintzberg et al (2000) (contextualizada aqui em sua edição atualizada de 2010) – e sobre este aspecto com foco naquela proposta, ele argumenta que:

Ambos buscaram focar os estudos sobre estratégia através de abordagens, sendo o primeiro mais sucinto por utilizar apenas quatro perspectivas de classificação, enquanto o segundo procurou estratificar a análise em três partes, das quais derivam as dez escolas do chamado pensamento estratégico (MENDONÇA, 2006, p. 15).

Desta forma, Mintzberg et al (2010) apoiados por suas pesquisas, realizaram um significativo esforço de busca e compilação sobre a temática da estratégia e, como resultado deste processo, conseguiram aglutinar linhas de pensamento congruentes, sobre determinados aspectos daquele tema e, com bases nestas percepções, propuseram a construção das chamadas dez escolas do pensamento estratégico, tópico este que será abordado já na próxima sessão deste capítulo.

## **2.2 Escolas do Pensamento Estratégico**

A partir daquele esforço mencionado, anteriormente, é possível identificar que todas as dez escolas do pensamento estratégico possuem uma identidade própria, capaz, portanto, de caracterizá-las e, são elas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultura, ambiental e, por fim, a escola de configuração. Segundo Mintzberg et al (2010, p.21), “As três primeiras são de natureza prescritivas – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam.” Já as seis escolas subsequentes se preocupam menos com a prescrição do comportamento, e mais com a “descrição de como as estratégias são, de fato formuladas.” Neste aspecto em particular, é possível inferir que a escola da configuração possui uma natureza que pode ser considerada como híbrida, ou seja, pode assumir uma perspectiva tanto prescritiva, quanto descritiva, no que tange à sua contribuição para com o processo de formação da estratégia. O quadro 1 a seguir, se propõe a apresentar uma disposição das dez escolas em relação a natureza:

**Quadro 1: Natureza das Escolas do Pensamento Estratégico**

<b>Escolas de Natureza Prescritiva</b>	<b>Escolas de Natureza Descritiva</b>
Design	Empreendedora
Planejamento	Cognitiva
Posicionamento	Aprendizado
	Poder
	Cultural
	Ambiental
<b>Escola de Natureza Híbrida</b>	
Escola da Configuração (assume características prescritivas e descritivas)	

Fonte: Mendonça (2006, p. 16)

No entanto, cabe mencionar que este estudo teve como suporte o modelo proposto por Farias Filho (2000) e adaptado por Mendonça (2006) para avaliação estratégica de negócios, o qual faz alusão apenas às seguintes escolas do pensamento estratégico: planejamento, empreendedora, aprendizado, poder, cultura e ambiental, razão pela qual a complementação deste referencial teórico, dar-se-á apenas com abordagens inerentes à estas seis escolas supramencionadas.

### 2.2.1 Escola de Planejamento

A escola do planejamento foi desenvolvida nos anos 60, paralelamente com a escola do design, entretanto segundo relatos, seu auge foi na década de 70 entre uma onda de obras acadêmicas e práticas de pesquisa, as quais contribuíram para formalizar assim a perspectiva prescritiva do processo de formulação de estratégias. Diferentemente da escola do design – na qual a “*formulação de estratégia é vista como processo de concepção*” – essa escola possui como visão de formulação de estratégias um processo de “*planejamento formal, separado e sistemático.*” (MINTZBERG et al, 2010, p.20).

Nela, “*a estratégia é guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal.*” (MINTZBERG et al, 2010, p.58). Entretanto, ainda de acordo com estes autores, essa onda de obras e práticas da década de 70 gerou uma crítica de Mintzberg et al (2010) sobre o crescimento de uma literatura do planejamento em um aspecto “quantitativo”,

apontando que, isso gerou uma lacuna na questão “qualitativa”, uma vez que “*poucas pesquisas eram feitas para descobrir como o planejamento funcionava na prática*”.

É possível inferir então, que para Mintzberg et al (2010), faltou aplicação nos estudos do planejamento, uma vez que, seus estudiosos se preocupavam mais em propagar a ideia, do que de fato pesquisar como planejar a melhor estratégia. Sobre este aspecto, Mendonça (2006) resume esse modelo do planejamento, a partir do estabelecimento da seguinte linha de argumentação:

O modelo por ele proposto para o planejamento estratégico envolve os seguintes passos: fixação de objetivos; análise dos ambientes externo e interno; elaboração e qualificação da estratégia; operacionalização da estratégia, a partir da sua decomposição, elaboração e racionalização através da cadeia hierárquica e, por fim a programação de todo o processo (MENDONÇA, 2006, p.17).

Nesta percepção, há uma concentração no processo de formulação da estratégia, que “*é visto como um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro*” (MENDONÇA, 2006, p.17), se trata então, de um processo controlado e consciente, para guiar a organização, rumo a conquista de suas metas de desempenho pretendidas.

Resumindo as premissas da escola do planejamento, Mintzberg et al (2010) argumentam que:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiadas por técnicas.
2. A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio de atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG et al, 2010, p.67).

Nesta linha de raciocínio é inevitável a associação do planejamento ao controle, devido à sua formalização, tornando-o mais restrito aos números e metas quantificáveis. O modelo básico do planejamento proposto por Mintzberg et al (2010) é, então, construído no

entorno de uma sequência de etapas elaboradas por planejadores altamente capacitados e aprovadas pelo gestor, seguindo-se da operacionalização da estratégia, na qual há um detalhamento passo a passo para ser executado, em estrita noção de conformidade, com as especificações anteriormente traçadas. Entretanto, ressalta-se o fato que os executores das operações não participam em nada na criação do planejamento estratégico e, segundo Steiner (1979)<sup>1</sup> apud Mintzberg et al (2010, p. 62), “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação.” Faz-se então, necessário a descrição passo a passo das tarefas e pode gerar algumas metas inviáveis na prática.

Outro problema gerado pela não participação dos executores de operação no processo de formulação da estratégia citado por Mintzberg et al (2010) está no desligamento das informações, podendo ser ignorado dados relevantes por serem considerados como detalhes. A predeterminação e a formalização desta escola também são bastante criticadas, uma vez que, as estabilidades exigidas são ilusórias e o engessamento do processo pode ser nocivo à própria organização.

Todavia, esta escola traz contribuições importantes e uma delas é ilustrada pela metáfora da chamada “caixa preta” expressa na figura 2 abaixo:

**Figura 2: Planejadores em torno da geração de estratégia na ‘Caixa Preta’**



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (2010, p.87)

<sup>1</sup> Steiner, G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know (New York: Free Press, 1979)

Em meio à tantas críticas, a figura 2 apresenta como a escola do planejamento contribuiu para o processo de formulação estratégica, fazendo dos analistas, fornecedores de dados importantes e examinadores da viabilidade das estratégias formadas. Neste caso, os catalisadores se propõem a estimular, não apenas no aspecto formal, mas também qualquer forma de comportamento estratégico, manifestado na organização. Sua atuação como programadores, se limita então, a apenas e tão somente, a estabelecer formas para programar as estratégias que saem da “caixa preta”. No entanto, o executivo principal ainda permanece como o principal estrategista, uma vez que, somente ele tem autoridade para prover a estratégia, situação esta que faz dos “planejadores” um grupamento de assessoria voltado a auxiliar no processo de formulação.

Segundo Asckoff (1983)<sup>2</sup> apud Mintzberg et al (2010, p. 61) a escola do planejamento trouxe como emblema a expressão “prever e preparar” mencionando uma presumível previsão do futuro, na tentativa de preestabelecer como a organização se comportará. Avanços mais recentes, entretanto, já comentam sobre planejamentos de cenários, visando mapear possibilidades, no claro intuito a fim de reduzir riscos, uma vez que não se é possível prever o futuro.

### 2.2.2 Escola Empreendedora

De acordo com Mintzberg et al (2010), a escola empreendedora é a primeira escola de natureza descritiva. Manifestou-se na área da economia com importante papel e teoria econômica neoclássica aonde, para Schumpeter (1947)<sup>3</sup> apud Mintzberg et al (2010, p. 129): a vitalidade das organizações estava nos empreendedores em implantar “novas combinações”, inclusive “fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira”. No entanto,

---

<sup>2</sup> ASCOFF, R. L. “Beyond Prediction and Preparation”. *Journal of Management Studies* (XX, 1, January, 1983:56-59)

<sup>3</sup> SCHUMPETER, J. A. “The Creative Response in Economic History.” *Journal of Economic History* (November, 1947:149-159)

poucos economistas seguiram os passos de Schumpeter (1947), restando “à *área gerencial desenvolver a escola empreendedora* (MINTZBERG et al, 2010, p.132) ”.

Em um cenário capitalista de tamanha imprevisibilidade se torna quase que impossível prever ou planejar o futuro de um cenário, passa-se então, a residir tomadas de decisões na medida em que o processo de formulação de estratégia se desdobra. No entanto, esta escola também adota um olhar com traços similares à escola do design – de característica prescritiva – e por isso, também é considerada por Mintzberg et al (2010), uma escola de posição intermediária.

No trecho a seguir é possível ver que Drucker (1986) já afirmava como empreendedor, aquele indivíduo que se dispõe à constantes mudanças, colocando o foco da formulação estratégica no processo, enfatizando também uma ideia de Mintzberg et al (2010) sobre esta escola estar em uma perspectiva deliberada.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1986, p. 36).

Drucker (1986) comentou também sobre o fato de um empreendedor aproveitar as oportunidades, ilustrando o aparecimento desta escola na economia.

A passagem a seguir introduz algumas ideias da escola empreendedora, na medida que:

Ela não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem de senso e direção, isto é, visão (MINTZBERG et al, 2010, p.128).

Entende-se então que o conceito mais central desta escola é a visão: “*uma representação mental de estratégia, criada ou pelo menos expressa na cabeça do líder*”

(MINTZBERG, 2010, p.128). Estando na cabeça de um único líder, ao mesmo tempo que a organização se torna sensível aos seus princípios, sua estratégia tende a se tornar mais flexível a qualquer adaptação às suas experiências. Nesta linha de argumentação, o pensamento estratégico como “ver” assume múltiplas perspectivas, dentre as quais se podem mencionar: “*ver à frente*”, sem esquecer de olhar para trás, uma vez que qualquer estimativa do futuro está ligada à compreensão do passado. Identicamente, um visionário precisa conhecer o processo de “*olhar para baixo*”, a fim de saber aonde se apoiar, “*ver para os lados*”, para se diferenciar e, também, aprender com os concorrentes, “*olhando além*”. Mas nada disso adianta para um bom estrategista se ele não souber “*ver através*”, do que todos já conseguem ver, sem esquecer de que todas essas visões precisam ser palpáveis e viáveis para colocar em prática.

Mintzberg et al (2010, p.144), resumiram a formulação da estratégia na visão empreendedora em seis premissas que frisam o papel do líder:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção ao longo prazo, uma visão do futuro da organização.
2. O processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, que ele conceba a estratégia ou a adote de outro e a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto, a visão estratégica é maleável, e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram, incluindo posições estratégicas específicas.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; que se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora rende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posições no mercado protegido contra as forças de concorrência direta (MINTZBERG et al, 2010, p.144).

Desta forma, a estratégia começa na cabeça de um líder, vislumbrando um futuro no longo prazo. No entanto, os autores enfatizam a dependência da empresa focada neste indivíduo e criticam essa dependência pois, sendo semiconsciente, muitas vezes pode não haver análise prévia de formulação, além do que, na ausência do líder, a organização também pode deixar de existir.

Neste recorte, o líder é o responsável pelo processo de formulação da estratégia e conseqüentemente se vê sobrecarregado, uma vez que na condição de mentor do processo, será o único apto a verificar o seu controle. Esta percepção é comentada na terceira premissa desta escola. O processo então apresenta-se “*em grande parte, numa caixa preta, enterrada na cognição humana*” (MINTZBERG et al, 2010, p.144).

A quarta e quinta premissas, fazem menção à flexibilidade do processo de formulação e, por sua vez de toda a organização, tornando-a resistente frente um cenário, com mudanças constantes que exigem respostas rápidas, além de protegê-la contra as forças da concorrência direta. Por último, os autores propõem a estratégia empreendedora como um nicho protetor. No entanto, ainda segundo Mintzberg et al (2010) pode-se concluir que se trata ainda de um processo informal onde, na melhor das hipóteses, pode ser considerado como semiconsciente, que se forma na mente do estrategista. O que faz dela, uma perspectiva, na mente deste líder, assumindo um senso de direção no longo prazo, porém, é uma estratégia que se adapta no seu trajeto, assumindo propostas deliberadas em primeira instância, mas que, com o passar do tempo podem assumir um padrão de cunho mais emergente.

### 2.2.3 Escola do Aprendizado

Atentos à questão de como os estrategistas devem proceder no processo de formulação das estratégias organizacionais, Mintzberg et al (2010, p.176) afirmam que: “*eles aprendem ao longo do processo.*” Assim, em um mundo tão complexo e dinâmico, a escola do

aprendizado ganha espaço, a partir da premissa que valoriza a ideia de que esses estrategistas podem perfeitamente aprender ao longo do tempo.

Neste recorte, a chamada administração estratégica segundo, Lapierre (1980:9)<sup>4</sup> apud Mintzberg et al (2010, p.176), “*deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.*” Na medida em que as pessoas, tanto coletiva, quanto individualmente, vão aprendendo a respeito de uma situação e assim ampliando a sua capacidade de lidar com ela. Então, se pode inferir que é através dessas experiências vividas e convergidas em padrões de comportamentos que funcionem para os indivíduos, como também para uma determinada organização. Por essa razão, esta escola assume um caráter quase que 100% emergente, partindo-se do pressuposto da existência de um processo de aprendizado contínuo.

Ainda, reafirmando essas ideias Kiechel (1984)<sup>5</sup> apud Mintzberg et al (2010, p.176), afirmam que “*apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas*”, fizeram com que a preocupação de como a estratégia deve ser formulada, abriu espaço para que se pudesse perceber como a estratégia deve ser formada. Nesta escola, suas estratégias não são pré-definidas, o que há é um entendimento de como o processo é formado pelos indivíduos que aprendem com o próprio processo. Nestes termos, Mendonça (2006) argumenta que:

Os princípios norteadores desta escola são que a complexidade e imprevisibilidade ambiental impossibilitam o controle deliberado da estratégia, assim o seu processo de formação precisa ser emergente e basear-se no aprendizado coletivo, alinhando formulação e implementação, convergindo experiências bem-sucedidas em padrões de ação que, quando devidamente reconhecidos, tendem a transformar as estratégias emergentes em formalmente deliberadas. Neste processo, cabe à liderança gerir o processo de aprendizado estratégico, no qual as estratégias surgem e evoluem de padrões do passado para planos para o futuro e, finalmente, para perspectivas norteadoras do comportamento organizacional (MENDONÇA, 2006, p.19-20).

---

<sup>4</sup> Lapierre, R. *Le Changement Strategique: Um Rêve em Quête de Réel* (Ph. D. Management Policy course paper, McGill University, 1980)

<sup>5</sup> Kieche, W. III. “Snipind at Strategic Planning.” *Plannig Review* (May 1984: 8-11)

Esta citação resume de maneira simples as premissas propostas por Mintzberg et al (2010, p.202), que falam sobre a complexa natureza das organizações, envolvendo sua imprevisibilidade que, pelo menos em linhas gerais, acaba por não favorecer o processo sistematizado de formulação e aplicação de estratégias: impedindo o controle deliberado, além do que, “a formulação e implementação se tornam indistinguíveis” na medida em que a primeira tende a se desdobrar ao longo do tempo.

A segunda premissa diz que, diferentemente como visto na escola empreendedora – onde o líder é responsável por todo processo – todos os envolvidos devem contribuir com o aprendizado. Em seguida, a terceira aponta que “[...] *este aprendizado se dá de forma emergente,* ” através do comportamento que estimula a análise do acontecido, para que se possa compreender a ação, considerando inclusive, o princípio da “racionalidade limitada” da ação humana.

Decorrente disto, conforme a quarta premissa da escola do aprendizado, o papel da liderança passa a ser não de formular estratégias, mas sim de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Envolve também, em elaboração de pequenas relações entre pensamento e ação, controle e aprendizado e, estabilidade e mudança. Por fim, a última premissa, afirma que as estratégias tomam formas diferentes ao longo do tempo, primeiramente como padrões do passado, depois como planos para futuro e, finalmente, podem se apresentar como perspectivas para guiar o comportamento geral, sem que para tanto, haja uma divisão entre o formular e o implantar a estratégia, fazendo com que o fracasso da implementação possa ser encarado também como um fracasso de formulação.

Alguns fatores advindos da sua imprevisibilidade na formação merecem ser destacados. Seriam eles o “incrementalismo desarticulado”, proposto por Braybrooke e

Lindblom (1963)<sup>6</sup> apud Mintzberg et al (2010, p.178) e o “incrementalismo lógico” de Quinn (1980a, b.)<sup>7</sup> apud Mintzberg et al (2010, p.178). São propostas complementares nas quais a primeira identifica a formulação da estratégia como um processo “serial”, “terapêutico” e “fragmentado”, onde muitos agentes, e não um só estrategista, estão envolvidos no processo sem que haja alguma autoridade coordenando. Isso por que, muitas decisões são tomadas com intuito de resolver problemas, e são essas contribuições de diversos indivíduos, ao longo do tempo que se incrementam e formulam a estratégia da organização. Este incrementalismo torna-se lógico na medida que entende que este processo não é desarticulado, existindo núcleos de coordenação. Mintzberg et al (2010, p.194) fazem menção à chamada “compreensão retrospectiva” destacando a necessidade de agir para aprender, mas faz-se necessário olhar para trás, a fim de refletir e entender o que realmente funciona. De uma maneira geral, cabe a liderança gerir o processo de aprendizado, transformando os padrões do passado em planos para o futuro pois assim, poderão surgir perspectivas norteadoras do comportamento organizacional.

#### 2.2.4 Escola de Poder

De acordo com Mintzberg et al (2010, p.225), mesmo que na prática poder e política sempre fizessem parte das organizações e dos seus processos de formulação de estratégia, foi apenas nos anos 70 que surgiram publicações reconhecendo tais influências. Assim, se pode depreender que na escola do poder o processo de formulação de estratégia é baseado em influências, determinado pela conveniência de alguns indivíduos, uma vez que são esses interesses que moldam a estratégia, caracterizando seu processo de formação como um emergente. Mendonça (2006, p.20) define bem estas ideias quando diz que “o poder e a

---

<sup>6</sup> BRAYBOOKE, D. , LINDBLOM, C. E. **A Strategy of Decision**. New York: Free Press, 1963

<sup>7</sup> QUINN. J. B. **Strategies for Change**. Logical Incrementalism. Homewood IL. Irwin, 1980a

QUINN. J. B. **Managing Strategic Change**. “Sloan Management Review. Summer, 1980b: 3-20

política são utilizadas a fim de garantir que as estratégias organizacionais estejam de acordo com o interesse de certas pessoas ou grupo de interesse”.

Alusões semelhantes levaram Mintzberg et al (2010) a definir assim as premissas da escola de poder:

A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o 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 poder micro vê a formulação de estratégia como a interação, por meio 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, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças. (MINTZBERG et AL, 2010, p.249)

De acordo com elas, o que molda a estratégia são o poder e a política, ou seu comportamento no ambiente externo, tornando o processo emergente, uma vez que ele vai se modulando de acordo com os interesses. Entende-se, então, que palavra poder nesta escola, refere-se à influência além do âmbito econômico, aproximando-se da política, e que, estratégias provenientes do posicionamento, podem assumir outra percepção e passarem então a serem interpretadas na esfera política.

Há, no entanto, uma distinção dessas relações de poder que cerca as organizações. O poder micro, que *“lida com o jogo de política – de poder ilegítimo ou legítimo – dentro de uma organização”* nos processos de administração estratégia e o poder macro, que *“diz respeito ao uso de poder pela organização”* (MINTZBERG et AL, 2010, p.225). Desta maneira, a escola de poder divide-se em dois ramos: aquele que tem como foco os agentes internos, em geral agindo pelos seus interesses próprios e aqueles para os quais a organização se move em função dos seus próprios interesses.

Ainda, sobre essa divisão de poder micro e macro, afirma-se que no micro, a estratégia origina-se de interações seja por barganha, e até mesmo conflitos, todos encarnados nos interesses políticos, enquanto no aspecto macro, as interações estão em um âmbito organizacional, por meio de controle e cooperação com outras instituições, sendo o objetivo maior o bem-estar organizacional.

#### 2.2.5 Escola Cultural

Focalizada, principalmente, no interesse comum, a escola cultural tem seu processo de formulação da estratégia enraizado na força social da cultura, preocupando-se em grande parte, com a sua influência na manutenção da estabilidade estratégica, levando algumas vezes à resistência ativa da mudança estratégica. Neste aspecto em particular, Mintzberg et al (2010), associam cultura organizacional com cognição coletiva, ou seja, passa a ser a mente da organização, definida por “*crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos*” (MINTZBERG, et al, 2010, p. 253).

Em síntese, ela representa então a alma da organização e, quanto mais fechada for a trama que une suas interpretações e atividades, mais enraizada será a cultura e, por conseguinte, as bases da estratégia dela advinda. Nestes termos, Mintzberg et al (2010), resumiram as principais premissas da escola cultural em cinco pontos ao afirmarem que:

1. A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrina mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletiva (não necessariamente explicadas). Isso se reflete nos padrões pelos quais os

recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é bem mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).

5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente, na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização (MINTZBERG et al, 2010, p.256).

Em outras palavras, entende-se essas premissas como descrevendo a cultura, crenças e interpretações de ações dos indivíduos, em sua grande maioria inconsciente, podendo haver algumas doutrinas formais, o que pode fazer com que os indivíduos dentro da organização não consigam explicar o surgimento de algumas crenças e/ou ideologias, enraizadas em intenções coletivas. Assim, a cultura, ou conjunto de crenças, define certo padrão, que caracteriza a estratégia como deliberada, além de não encorajar mudanças de comportamento e nem de estratégias como um todo. Sua vantagem competitiva é muito expressiva do ponto de vista de comunidade e solidariedade que nela existe.

Mintzberg et al (2010) apontam como crítica essa fortaleza de ações que pode desencorajar mudanças necessárias para sobrevivência da organização e encorajar uma espécie de estagnação e, por outro lado, ao se enfatizar o coletivo, evitam-se ações que podem ser consideradas como precipitadas.

#### 2.2.6 Escola Ambiental

O que as outras escolas veem como um fator, a escola ambiental vê como ator; o ambiente. Mintzberg et al (2010) defendem uma visão na qual consideram a organização subordinada e passiva, reagindo a um ambiente estabelecido de pautas. Desta forma, não há mais um líder, nem coletivismo ditando a estratégia da organização.

Segundo Mintzberg et al (2010) esta escola provém da “teoria da contingência”, a partir da seguinte linha de argumentação:

A Escola ambiental provém da chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da

organização – por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna. Mais tarde, essas ideias foram estendidas à geração de estratégia – por exemplo, que ambientes estáveis favoreciam mais planejamento. (MINTZBERG et al 2010, p. 277).

Esta teoria demonstra um pouco da relação entre ambiente e estratégia, no qual um ambiente mais estável permite a formalização na estrutura da organização e assim maior planejamento na geração da sua estratégia. Já em sentido contrário, um ambiente instável tende a impossibilitar maior elaboração de planejamento e, portanto, tende a exigir estratégias mais imediatas e por conseguinte emergentes.

Nesta escola destaca-se o “p” de posição “a localização da empresa no ambiente” anteriormente citado neste trabalho, conforme pensamento de Mintzberg e Quinn (2006), uma vez que neste caso, “*a estratégia tem a ver com seleção de posições específicas*” Mintzberg et al (2010, p. 284).

Ainda, de acordo com a Mintzberg et al (2010), pode-se identificar cinco premissas norteadoras para esta escola, assim descritas:

- 1 O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de estratégias.
- 2 Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele.
- 3 A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação.
- 4 No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade da organização.
- 5 As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes (MINTZBERG, et al, 2010, p. 278).

De acordo com estes autores, na escola ambiental a estratégia é moldada como respostas ao ambiente, o que dificulta influências futuras da liderança, pois cabe à organização lidar com as escolhas feitas no início da formulação da estratégia. Assim é possível inferir então que o ambiente se torna, em certa medida, uma espécie de limitador de desempenho.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão teve por meta a realização de um processo de investigação executado em duas etapas distintas, porém fortemente complementares, onde a primeira envolveu um esforço de incursão bibliográfica, pautado na correlação temática proposta, que engloba basicamente, aspectos da estratégia e de algumas das chamadas escolas do pensamento estratégico, aplicados e, portanto, capazes de influenciar, tanto o espaço de atuação, quanto o processo de gestão das organizações. Já a segunda linha investigativa buscou caracterizar o foco de aplicação, por meio de uma inserção no campo, que pode ser caracterizada como um estudo de caso e, para tanto, foi selecionada uma organização que atua no segmento varejista, radicada na Cidade de Juiz de Fora.

Em linhas gerais se pode inferir que são várias as taxonomias usadas nos tipos de pesquisa e, para este trabalho em questão, foi aplicada a proposta de Vergara (2011) e assim, assume-se então, uma abordagem fundamentalmente qualitativa de cunho exploratório, onde a investigação exploratória segundo Vergara (2011, p. 42) “*é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado*”. Neste recorte pode ser considerada também como descritiva, por conter características de fenômenos, como daqueles que circundam a aplicação da gestão estratégica no espaço de atuação das organizações contemporâneas, na busca por construir respostas rápidas, capazes, portanto, de responder à mutabilidade do ambiente e, desta forma, paralelamente permitir a busca pela aquisição e incorporação de algumas vantagens concorrenciais em sua arena de competição.

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como mecanismo que permitiu ampliar e fortalecer o contato da autora com a temática da estratégia e assim, contribuir em muito para subsidiar a construção do referencial teórico do presente trabalho. De acordo com Cervo et al (2007), uma pesquisa bibliográfica busca explicar um

problema a partir de referências teóricas anteriormente publicadas, como artigos, livros, dissertações ou teses. Sendo assim:

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e as contribuições da própria pesquisa (CERVO et al, 2007, p.60).

Para esses autores, a pesquisa bibliográfica *“é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos”* (CERVO et al, 2007, p.61), uma vez que se trata do meio pelo qual se adquire conclusões e embasamentos para justificar determinado tema. Houve ainda, a necessidade de lançar mão da pesquisa documental, considerada como pesquisa de fonte primária, na medida em que, ao longo do processo de investigação, surgiu a necessidade de manter contato com materiais elaborados no âmbito da organização, alvo do estudo.

Já a incursão no campo se deu por meio de um estudo de caso, na medida em Mintzberg e Quinn (2006), apontam-no como uma melhor ferramenta importante, na medida que:

Um perigo de se estudar o processo de estratégia – provavelmente o assunto mais atraente no currículo de Administração e no ápice dos projetos organizacionais – é que alunos e professores podem acabar ficando isolados das coisas básicas da empresa. A síndrome “Não me aborreça com detalhes operacionais; estou aqui para lidar com grandes questões” foi a morte de muitos cursos de estratégia (para não falar nas práticas gerenciais). Professores de estratégias efetivos sempre apontam pontos específicos. Por essa razão, os casos são a forma mais conveniente de introduzir a prática na sala de aula, para cobrir uma variedade de experiências e para envolver os alunos ativamente em análise e tomada de decisão (MINTZBERG e QUINN, 2006, p.14).

Para estes autores, o estudo de caso tende a auxiliar no entendimento do processo de formulação de estratégia, além de evitar o isolamento de fatos básicos ocorridos na empresa e considerados aqui como de fundamental importância, para identificar e, paralelamente validar respostas que satisfaçam às questões apontadas no trabalho.

Assim, a parte empírica do processo de investigação se deu a partir da adoção do instrumento proposto por Farias Filho (2000) <sup>e</sup> adaptado, sob concessão, por Mendonça

(2006) cujo objetivo é auxiliar na identificação e compreensão sobre a influência e importância na formação de ações e práticas de estratégias, aplicáveis ao espaço de gestão e atuação da organização selecionada. Para tanto, tal instrumento se mostra fortemente ancorado nos pressupostos de seis, das dez escolas do Pensamentos da Estratégia propostas por Mintzberg et al (2010), sendo elas: *planejamento; empreendedora; aprendizado; poder; cultural e ambiental.*

A proposta básica contou então com a realização de duas entrevistas distintas, porém complementares. A primeira sem maiores estruturações, versou sobre a coleta de dados inerentes à história da organização em tela e nela, adotou-se uma proposta de transcrição parcial de algumas falas, no intuito de subsidiar e paralelamente fortalecer a compreensão sobre a trajetória da organização. Já a segunda, do tipo semiestruturada, foi realizada junto a um dos principais tomadores de decisões da organização selecionada, e suportada basicamente pela aplicação de um roteiro (vide Anexo 1) composto por 36 questões/ afirmativas, distribuídas na razão de seis delas para cada uma das seis escolas do pensamento estratégico já mencionadas. Cabe mencionar que o recorte amostral envolvendo a escolha do gestor na qualidade de respondente, se deu pela aplicação de um critério norteado por conveniência por parte da pesquisadora. Retomando a caracterização do roteiro, cabe mencionar que sua estruturação está suportada pela adoção de uma escala do tipo Likert, com valores de respostas distribuídos de 1 a 7 onde 1 indica discordância completa e 7 o nível máximo de concordância, em relação à questão/ afirmativa formulada. O quadro 2 a seguir apresenta a distribuição de questões por escola do pensamento estratégico, tratadas no bojo do instrumento aplicado:

**Quadro 2 - Distribuição das Questões por Escola/ Abordagem Analisada**

Planejamento	Aprendizado = Lógica Incrementalista	Cultural	Poder = Política	Empreendedora = Visão do Visionário	Ambiental = Seleção Natural
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal
-24	-24	-24	-24	-24	-24
Valor final	Valor final	Valor final	Valor final	Valor final	Valor final

Fonte: Adaptado de Mendonça (2002)

Cabe esclarecer que a aplicação do fator redução de 24 (vinte e quatro pontos) constante no quadro 2 acima está diretamente vinculada à necessidade de normalizar a distribuição das pontuações. Assim, as afirmativas para as quais foram atribuídos níveis de concordância igual a 4, que em síntese representa (não ter uma opinião formada sobre a afirmativa em questão) foram zeradas, no processo de tabulação, uma vez que necessariamente, não agregam valor ao processo de investigação e, para tanto, foi adotada a seguinte base de cálculo, também proposta por Mendonça (2002):

Número total de questões propostas = 36

$N_d = n.^{\circ}$  de abordagens selecionadas = 6

$N_q = n.^{\circ}$  de questões formuladas por abordagem = 6

Conjunto ordenado de respostas possíveis = [1,2,3,4,5,6,7]

$\Sigma [1,2,3,4,5,6, 7] = [28]$

Cálculo da média e determinação da mediana:

$\bar{X}$  = média aritmética

$\bar{X} = [1,2,3,4,5,6,7] = [28] : 7 = 4$

$M_d$  = mediana

$M_d = 4$  portanto,  $M_d = \bar{X}$

Cálculo do redutor para amplitude das faixas de pontuação:

$\mathfrak{R}$  = Redutor

$\mathfrak{R} = M_d \cdot N_d$  onde  $4 \cdot 6 = 24$

$\mathfrak{R} = 24$

Assim, a pontuação final obtida, a partir da tabulação final dos escores apurados, tomando por base aplicação do fator de redução de 24 pontos, assume as faixas de amplitude (máxima, mediana e mínima) expressas no quadro 3 abaixo:

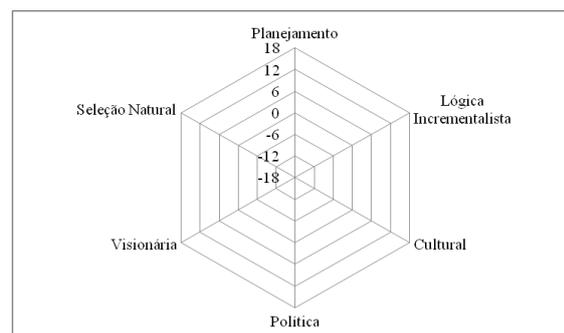
**Quadro 3 - Aplicação do redutor**

Pontuação por Escola	Normal	Com redutor
Máxima	$7.6 = 42$	$42 - 24 = 18$
Média	$4.6 = 24$	$24 - 24 = 0$
Mínima	$1.6 = 6$	$6 - 24 = -18$

Fonte: Mendonça (2002).

Concluída então a tabulação dos dados, elaborou-se um gráfico radar, construído também a partir da ferramenta Microsoft Excell, conforme ilustra a figura 3 abaixo e, a partir de sua interpretação, tornou-se possível identificar os estágios atuais para cada uma das escolas analisadas e as suas respectivas participações, como elementos indutores na formação/formulação das estratégias da organização em pauta. Dito de outra forma, por meio da sua configuração foi possível identificar a aderência aos perfis da estratégia que a organização mostrou valorizar, no momento de formação ou formulação de suas estratégias, as quais por sua vez se mostram diretamente relacionadas às escolas do pensamento estratégico, abordadas pelo presente instrumento.

**Figura 3: Gráfico Radar**



Fonte: Adaptado de Mendonça (2002)

Portanto, plotados os valores obtidos, a partir da tabulação do roteiro de entrevista, o gráfico exibe uma figura geométrica de caráter hexagonal, através da qual se pode perceber que seus ângulos mais agudos representam aquelas escolas/ abordagens que receberam pontuação mais elevada e assim, mantendo conformidade ao instrumento proposto, isto representa que as estratégias da organização pesquisada, em linhas gerais, tendem a receber influências mais intensas daquelas escolas do pensamento estratégico, em detrimento de outras, para as quais a pontuação se fixou numa faixa de menor proporção.

Por fim, porém não menos importante, cabe mencionar que como limitação do método utilizado pode-se mencionar a redução no número de escolas do pensamento estratégico, na medida em que o instrumento aqui utilizado foi construído a partir de seis das dez escolas existentes na literatura consultada.

## **4. FOCO DE APLICAÇÃO**

### **4.1 Breve Histórico da Organização**

O Supermercado Bahamas S.A. teve sua primeira sede inaugurada em 1983, no bairro de Santa Luzia, situado na cidade de Juiz de Fora, Zona da Mata do estado de Minas Gerais. Paulo Roberto Lopes e Jovino Campos Reis incentivados em ter um negócio próprio, decidiram então, por tornarem-se sócios e abrir a primeira loja, originalmente em formato de bar. Ambos visionavam uma espécie de alternativa para obtenção de um “complemento de renda” e, também, encontravam-se motivados pela ideia de “vencer na vida”, segundo relatos do Sr. Paulo Roberto.

A escolha pelo setor [de bar], foi em razão de ser um tipo de comércio que além de operar durante o dia, pode também, oferecer serviços no período noturno. Sendo assim, Paulo atendia ao expediente noturno, sem abandonar seu emprego inicial, caso a ideia não desse certo, enquanto Jovino trabalhava no bar no decorrer das manhãs, podendo contar com a possibilidade de retorno ao antigo emprego, se malsucedido em seu projeto. No entanto, em um ano de negócio, Paulo Lopes renunciou seu emprego na fábrica a fim de se dedicar intensamente ao seu próprio empreendimento.

O nome foi definido durante uma observação no atlas geográfico, quando os sócios se depararam com as ilhas Bahamas, achando sugestivo para um bar, batizaram o novo estabelecimento. Tal fato foi mencionado por Paulo na conversa com a autora deste trabalho e também pode ser encontrado na declaração de Jovino, para Junior e Lobo (2007, p.102). A foto de sua primeira edificação está exposta na figura 4 a seguir:

**Figura 4- Primeira Loja Bahamas**



Fonte: Arquivo Interno da Empresa (1983)

O estabelecimento enquanto bar, além de defronta-se com dificuldades habituais da época, como falta de crédito e confiança de fornecedores, era alvo de muitas reclamações, pois perturbava a vizinhança com o barulho noturno e clientes alcoolizados. Nessa perspectiva, como já comercializavam alguns itens de mercearia, construíram uma sobreloja para depósito, a fim de intensificar essas vendas, capaz de oferecer algo a mais para o bairro e a vizinhança e, também, como uma alternativa de amenizar algumas perturbações. Assim, o bar foi se transformando em pequena mercearia.

Já visando uma possível expansão, duas novas lojas foram abertas no bairro Ipiranguinha, porém, o espaço não comportava a demanda. Sendo assim, o empreendimento sugeria a necessidade de implementação de uma estrutura mais adequada na qual os sócios estavam dispostos a atender. Fecharam as duas lojas, mesmo que, recentes, para a primeira filial fora do bairro Santa Luzia. Em 12 de janeiro de 1987, no bairro São Pedro, foi onde o Bahamas abandonou por completo os traços iniciais de bar e se configurava então, em uma mercearia estruturada que, com o passar do tempo viria se tornar um supermercado.

Considerada como o “grande marco da empresa”, a abertura desta loja, caracteriza uma das primeiras grandes transformações da organização que, de mercearia começava a se transformar em mercado, no que viria a ser o maior supermercado da cidade e um dos maiores do país. O reconhecimento do supermercado pela imprensa e, também, pela maioria dos consumidores, ocorreu com a inauguração de uma loja na Avenida Rio Branco, na altura da Rua Antônio Carlos, entre 1988 e 1989.

No início, para Jovino Reis, “*Era sacrificante, pois sem capital, precisávamos do apoio de familiares*” (JUNIOR e LOBO 2007, p.101). Paulo Lopes também comenta, em sua entrevista com a autora, que, muitos dos seus primeiros funcionários ainda trabalham na empresa e que, seus primeiros gerentes, das primeiras lojas, eram pessoas de confiança da família. Este último, também relata, sobre algumas reuniões da fase inicial, ser com os poucos funcionários, sem grandes estratégias ou planejamentos. “*Não pensava muito*” e “*A Mercearia aconteceu*” foram expressões usadas pelo fundador.

Ao ser questionado como era administrado a empresa em um contexto de inflação alta, Jovino declara “*o máximo que usávamos era uma calculadora de mão*”, e, completa, “*não controlávamos estoque e nem tínhamos controle de preços*”. Afirma que, na época, realizavam pesquisas em grandes redes, algumas que já nem existem mais. Porém, quando os clientes começaram a exigir um pouco mais de conforto, se viram obrigados a mudar, visto que “*não existia planejamento, não existia nada*” (JUNIOR e LOBO, 2007 P.102),

Os fundadores, são também, os principais gestores da organização e, estão totalmente ativos sobre as elaborações de novos projetos assim como, as principais tomadas de decisões da empresa. São diretamente responsáveis pelo sucesso conquistado durante seus 34 anos de história e, indispensáveis no processo de formulação do planejamento da estratégia. Sendo então, os autores de gerar resultados positivos, vantagens competitivas e longevidade para o Supermercado Bahamas.

Nenhum dos dois fundadores do Supermercado Bahamas concluíram alguma formação de nível superior, ou seja, ambos são excelentes administradores de prática, experiências e aprendizado.

Em um outro relato, Jovino comenta sobre a falta de recursos próprios no passado, e, até os anos de 1998 e 2000, havendo a necessidade de sempre se trabalhar “*apertado*”, passando por muitos problemas e muitas vezes cogitando em vender a empresa, pois não sem capital, o risco era elevado e a possibilidade de quebrar estava bastante presente. O dono comenta tal fato como “*Amadorismo mesmo...*”

A empresa então, foi capaz de enxergar oportunidades que ocorreram no varejo em um momento que muitas empresas do ramo se viram na necessidade de encerrar suas atividades, permitindo ao Bahamas espaço no mercado de varejo em Juiz de Fora. É importante destacar uma fala de Jovino, que, nesta época, a falta de experiência dos gestores permitiu um pequeno crescimento para a organização, mas também que, grandes concorrentes viessem para a cidade. Na medida que comenta:

“No entanto, se tivéssemos a experiência que temos hoje, com os profissionais que dispomos, nossa empresa seria muito maior, porque a oportunidade foi grande e nós só aproveitamos uma pequena fatia. Tanto que outras redes vieram para a cidade... Mas não existia planejamento, não existia nada e todo o nosso negócio era financiado. Atualmente, já trabalhamos com recursos próprios” (JUNIOR e LOBO, 2007, p.103)

Neste relato, fica claro que a falta de experiência e treinamento dos profissionais, impediram que aproveitassem melhor as oportunidades oferecidas pelo mercado naquele momento. Sem nenhum planejamento estratégico, ou tipo algum tipo de previsões futuras, a empresa teve que arcar com as consequências em dividir essas oportunidades com concorrentes na cidade.

Desde a época em que o livro Empreendedores de Juiz de Fora foi escrito, (JUNIOR e LOBO 2007), de onde esses últimos relatos de Jovino foram retirados e abordados, a empresa

se desenvolveu muito, a partir, por exemplo, da instalação de lojas para além da Zona da Mata de Minas Gerais, em localidades, tais como Uberlândia e Uberaba. A organização vem avançando cada vez mais no ranking dos maiores Supermercados do Brasil. A partir, do Quadro 4 abaixo, é possível ver um comparativo, em percentual, da época em que este livro comentado foi escrito, versus o ano passado (2016).

**Quadro 4 - Comparativo de Crescimento do Supermercado Bahamas**

VARIÇÃO: 2016 ▾ 2007 ▾						
FATURAMENTO (%)	FATURAMENTO M² (%)	FATURAMENTO/FUNC (%)	N° LOJAS (%)	M² (%)	CHECKOUT (%)	N° FUNC. (%)
155,06	0,95	2,23	85,71	152,66	121,51	149,49

Fonte: Disponível em: <http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>. Acesso em: jun.de2017)

Em apenas nove anos, a empresa aumentou seu faturamento em mais de 155%, o número de lojas cresceu em 85,7% e de funcionários diretos quase chegou a 150%.

No ano de 2016, o supermercado Bahamas ocupou a 17ª posição no ranking de supermercados do Brasil, com um total de 39 lojas e um faturamento de R\$ 2.024 Bi, como pode ser visto no quadro 5 abaixo:

**Quadro 5 - Faturamento Bahamas**

17 °		<b>SUPERMERCADO BAHAMAS S/A</b>		R\$ 2.024.512.373,00			
		Minas Gerais					
		Nome Fantasia: SUPERM. BAHAMAS					
ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO/M²	FATURAMENTO/FUNC.	N° LOJAS	M²	CHECKOUT	N° FUNC.
2016	R\$ 2.024 BI	R\$ 28.662,42	R\$ 343.254,05	39	70.633	618	5.898
2015	R\$ 1.711 BI	R\$ 25.777,02	R\$ 305.883,29	37	66.405	595	5.596
2014	R\$ 1.476 BI	R\$ 26.317,14	R\$ 320.762,70	33	56.103	533	4.603

Fonte: Disponível em: <http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>. Acesso em: (jun de 2017)

Atualmente, o Grupo Bahamas já ocupa a décima sexta posição no ranking nacional de Supermercados, a quarta posição no ranking mineiro e é a primeira do interior do Estado de

Minas Gerais. Está dividido em três diferentes tipos de bandeiras, sendo elas, o tradicional supermercado o Bahamas que apresenta além dos seus supermercados tradicionais, os segmentos Mix e Empório.

O segmento Empório foi uma cobrança dos próprios consumidores que queriam produtos de melhor qualidade e diferenciados, os quais normalmente não são oferecidos nos supermercados tradicionais da rede. Esse segmento atua no atendimento diferenciado, para um nicho de mercado cada vez mais exigente e crescente. A mudança de nome teve o objetivo de mostrar ao consumidor que o serviço se propõe a ser reconhecido como diferenciado.

O segmento Mix foi criado inicialmente para atender com pronta entrega a pequenos comerciantes. Atualmente atende a grandes consumidores do setor varejista e tem como principal objetivo o preço. É caracterizado pelos donos como foco sendo um supermercado de “*atacarejo*”, que seria uma espécie de neologismo, formado a partir da fusão das palavras atacado com varejo.

De acordo com o departamento de marketing da organização, O Grupo Bahamas conta hoje com 42 lojas sendo 23 de varejo tradicional, 13 de atacarejo e 6 de bandeira Empório, assim distribuídas: 20 em Juiz de Fora, 2 em Cataguases, 2 em Ubá, 1 em Viçosa, 1 em Ponte Nova, 2 em Além Paraíba, 2 em Barbacena 2 em São João Del Rei, 2 em Muriaé e 1 em Leopoldina, todas na Zona da Mata e Vertentes de Minas. Já na Regional Triângulo são mais 5 lojas, em Uberlândia e 2 em Uberaba. E, ainda, em 2017, o Grupo vai inaugurar mais 3 lojas, todas de bandeira Bahamas Mix em: Viçosa, Uberlândia e Juiz de Fora (bairro São Pedro), com previsão para o mês de dezembro, fechando o ano com 45 unidades. No projeto para 2018, estão incluídas lojas nas duas regionais da Zona da Mata e Triângulo Mineiro.

Durante o processo de crescimento e amadurecimento da organização, novas tecnologias foram inseridas, além de treinamentos dos funcionários e adequações na área

administrativa, para atender o tamanho que a empresa se configurava. Segundo Paulo, em 2011, houve apoio de consultoria para auxiliar nos levantamentos de dados e também, analisar o potencial de crescimento da organização. Sendo possível, identificar melhor as oportunidades internas e melhorar as vantagens competitivas.

Para Paulo, grande parte do sucesso pode ser atribuído às grandes parcerias com fornecedores, capazes de gerar preços baixos e variedade de produtos, assim como códigos de ética com concorrentes, podendo ser algumas parcerias, como a Rede Brasil, com a qual há um processo de troca de ideias e experiências, além do atendimento nas lojas. As decisões rápidas e baixos conflitos internos, também foram apontados como benefícios da organização, que, de acordo com seu sócio, o fato dos donos estarem dentro da organização, facilita o diálogo entre partes, além de todos terem que pensar na empresa como prioridade.

Ameaças externas de mercado, como, por exemplo, a crise econômica vivida no Brasil desde o final de 2015, não foi pontada por Paulo como gerador de grandes dificuldades. Sua justificativa se baseia no fato das mercadorias comercializadas no supermercado serem essenciais para a sobrevivência do ser humano (como alimentos e até mesmo higiene básica) e, por isso, um dos últimos itens atingidos em uma crise, no entanto, em casos de melhorias econômicas, estão na lista dos primeiros produtos a aumentar o consumo.

Diferentemente daquele bar, onde “*não existia planejamento*”, o Bahamas hoje, é movido pela expansão em uma busca por ser cada dia melhor entre os supermercados do País. Paulo disse em sua conversa: “*Estar mais a frente*”, buscando por tecnologias, construindo centros de distribuição para melhorar a logística da distribuição de mercadorias da organização, assim, aprimorar suas condições para crescer.

## 4.2 Apresentação e Análise dos Dados: Escolas com Maior Grau de Relevância

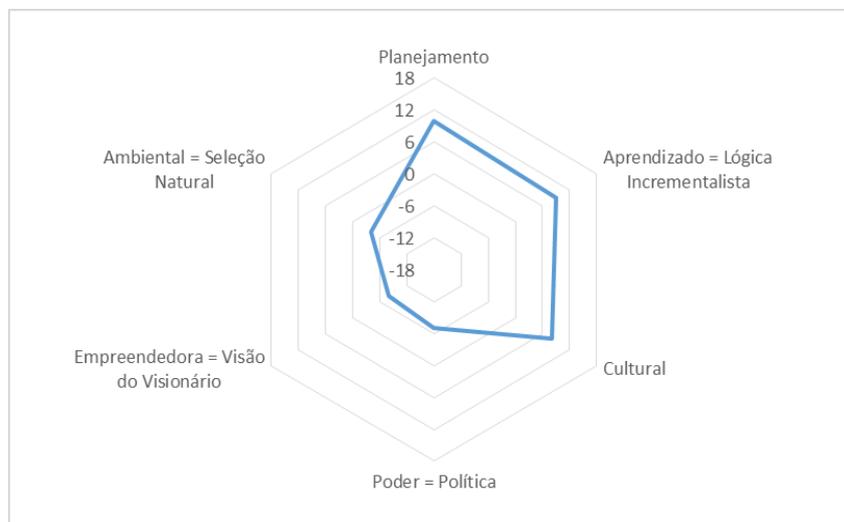
Em estreita conformidade com os aspectos metodológicos, já anteriormente detalhados no corpo deste trabalho, esta sessão se propõe a apresentar e discutir os dados obtidos, a partir da tabulação do roteiro de entrevista aplicado. Assim, o quadro 6 abaixo expõe os valores obtidos após a tabulação das respostas e, na sequência, está exposto por intermédio da figura 5 a seguir, um gráfico radar que sintetiza os escores finais expressos no quadro supramencionado.

**Quadro 6 - Escores Atribuídos**

Planejamento	Aprendizado = Lógica Incrementalista	Cultural	Poder = Política	Empreendedora = Visão do Visionário	Ambiental = Seleção Natural
7	6	5	6	5	4
5	4	7	5	4	6
7	6	7	1	2	5
6	4	3	1	1	2
5	6	5	2	2	1
4	7	5	2	2	2
<b>34</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
-24	-24	-24	-24	-24	-24
<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>-7</b>	<b>-8</b>	<b>-4</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 5: Gráfico Radar: Avaliação Estratégica de Negócio**



Fonte: Dados da Pesquisa

Como já mencionado anteriormente, as afirmativas que compuseram o roteiro fazem alusões a apenas seis das dez escolas do Pensamento Estratégico propostas por Mintzberg et al (2010). Nesta lógica, pode-se fazer algumas alusões sobre o planejamento estratégico do Supermercado Bahamas S/A, através das concordâncias ou discordâncias, de um dos dois principais gestores da organização, sobre as questões propostas e comentadas previamente.

Assim e, como pode ser observado no quadro 6, exposto anteriormente, as escolas que receberam os maiores escores foram, respectivamente, escola do planejamento, escola do aprendizado e escola cultural e, nestes termos, as análises subsequentes estarão focadas apenas e tão somente em correlações que envolvam estas escolas, considerando-se para tanto que as outras três apresentaram escores considerados de baixa relevância para com a formação das estratégias na organização analisada.

Desta forma, é possível afirmar que, do ponto de vista do sócio fundador e também gestor da empresa Paulo Roberto Lopes, são essas as escolas que mais se aproximam e, por conseguinte apresentaram a maior contribuição no processo de formulação da estratégia nos dias atuais. Isso significa, que quando uma decisão tem que ser tomada, objetivos e metas de avaliação e desempenho devam ser elaboradas. Assim, características do planejamento, aprendizado e da cultura, estarão presentes com mais força, entretanto, cabe mencionar que, isso sob nenhuma hipótese, exclui a possibilidade da existência de mínimos vestígios de outras escolas estudadas por Mintzberg et al (2010) na trajetória da organização em análise.

Nos seus primeiros anos de criação, a estratégia não era formulada, e sim formada à medida que os fatos iam acontecendo. Relatos tais como: “*a mercearia foi acontecendo*” de Paulo Lopes e “*não existia planejamento, não existia nada*” proferida por Jovino, reafirmam a aproximação com escola do aprendizado. A escolha do nome também, sem embasamento em teorias de marketing, simplesmente uma decisão dos sócios ao combinar o nome da ilha Ba’hamas com o ambiente de bar.

Ainda nos primeiros anos, em casos de redirecionamento estratégico importante, era raramente originado de um esforço formal de planejamento, como o narrado no Histórico, de abrir duas lojas (no bairro Ipiranguinha), mas fecha-las em seguida para reabrir em outro bairro, com uma nova reestruturação, quando o espaço não comportava a demanda, necessitando de uma estrutura mais adequada, transformando o caráter do negócio. De acordo com Mintzberg et al (2010), tal maneira de se redirecionar a estratégia, é característica da escola do aprendizado. Segundo este autor, a adoção de métodos emergentes reconhece a capacidade da empresa de experimentar coisas novas, esta experiência pode ser empreendida, recebendo um *feedback*, que, se positivo, o novo pode prosseguir até virar um padrão, assim, crescer e aprimorar.

Mintzberg et al (2010) destacam também, que, diante de uma situação realmente nova, há um envolvimento do líder com o processo de aprendizagem, de modo a entender o que está acontecendo. No que diz respeito tal característica ao Bahamas, Paulo procurou demonstrar com suas respostas, o fato de que ainda se utiliza métodos de aprendizagem contínuo na organização, e destaca ser um ambiente de negócios é de alto risco, exigindo domínio dos gestores sobre os acontecimentos.

No entanto, aprender leva tempo, os gerentes muitas vezes não sabem aonde focar sua aprendizagem, “sobre o que aprender”, podendo também ser cara em casos de falsos investimentos (sem análises), sem prever, e levando em perdas de oportunidade, uma desvantagem na competitividade com a concorrência. Isso foi o que aconteceu com o Bahamas, notoriamente ilustrado na citação de Jovino Campos, quando relata que:

[...] se tivéssemos a experiência que temos hoje, com os profissionais que dispomos, nossa empresa seria muito maior, porque a oportunidade foi grande e nós só aproveitamos uma pequena fatia. Tanto que outras redes vieram para a cidade... Mas não existia planejamento, não existia nada e todo o nosso negócio era financiado. Atualmente, já trabalhamos com recursos próprios (JUNIOR e LOBO, 2007, p.103).

A falta de experiência e treinamento dos profissionais no passado impediu que eles pudessem aproveitar melhor as oportunidades e talvez tenha feito os gestores da organização perceberem a necessidade de adotar algum planejamento estratégico como uma ferramenta auxiliar da administração.

A escola do planejamento estratégico obteve o maior escore a partir da exposição da organização pesquisada, ao instrumento aplicado, apontando ser a escola de maior influência nos dias atuais, ou seja, no ano de 2017, sobre o pensamento e as ações estratégicas implementadas pelo Supermercado Bahamas.

Em entrevista com Paulo Lopes, o empresário citou que o Bahamas já contou com uma empresa de consultoria para auxiliar a formulação do planejamento, à luz do que seriam as novas estratégias do Bahamas. Uma vez que a empresa teve rápido crescimento e expansão e precisava contar com mais ferramentas e suporte do que possuía até aquele momento.

Os consultores devem analisar e fornecer dados importantes para “*prever e preparar*” Ackoff (1983)<sup>8</sup> apud Mintzberg et al (2010, p.61), os próximos passos da organização. Em uma de suas respostas, Paulo Lopes deixou claro que o Supermercado Bahamas possui os objetivos estratégicos precisos e bem definidos, sendo assim, uma vez estabelecidos os objetivos, os estágios subsequentes devem ser os de avaliação das condições internas e externas. Além das auditorias, uma avaliação da estratégia deve ser realizada, quase que funcionando como uma orientação de análise financeira e então a operacionalização da estratégia, dividindo-a em “subestratégias” para que todos consigam implementá-las. Muitas empresas e, talvez o Bahamas, se utilizam dessas consultorias mais como fornecimento de dados e análises, do que como formuladores de estratégias propriamente ditos.

---

<sup>8</sup> ACKOFF, R. L. “Beyond Prediction and Preparation”. *Journal of Management Studies* (XX, 1[January]. 1983:59-69)

Os dois fundadores do Supermercado ainda atuam de maneira substancial na organização, desde o seu surgimento, o que de certa forma gera uma espécie de barreira para que alguém “de fora” da empresa possa decidir sobre os caminhos a serem trilhados internamente. No entanto, há troca de experiência, auxílio e suporte para treinamento de profissionais, a fim de melhor aproveitamento das oportunidades do ambiente de negócio.

Além disso, um engessamento da estratégia, poderia impedir decisões rápidas, flexíveis e necessárias, as quais Jovino julgam serem necessárias à medida que comenta: *“Quanto maior, mais engessada a empresa fica, porém, o diferencial do Bahamas é a agilidade na tomada de decisões”* (JUNIOR e LOBO, 2007, p. 102). Além disso, segundo as respostas de Paulo Roberto, os gerentes reconhecem o modo como se fazem as coisas na empresa, uma vez que ele concorda com esta questão apontando características que em muito se aproximam da abordagem cultural no Supermercado.

Outro ponto que leva a cultura ser forte no Bahamas é o fato de que muitos dos seus primeiros funcionários terem crescido profissionalmente, junto com a organização, e atualmente ainda trabalham na empresa, acompanhando cada oportunidade, atentos às ameaças e paralelamente buscando aprimorar suas potencialidades profissionais. Em linhas gerais se pode inferir que o Bahamas parece manter traços da cultura de uma empresa familiar e, esses primeiros funcionários, eram familiares de confiança que apoiavam os proprietários, além de acreditar no potencial e capacidade de crescimento da organização.

Um perigo da escola cultural é que muitas vezes ela é inconsciente, e quando muito enraizada, tende a desencorajar mudanças necessárias, que pode por sua vez, desfavorecer a realização e o devido controle do processo de gestão da organização. Por outro lado, ela é benéfica quando e em linhas gerais se propõe a busca por *“igualar vantagem estratégica com singularidade organizacional”* (MINTZBERG et al 2010, p.271). Ou seja, colide com o individualismo do “diferente” o tempo todo, trazendo assim a importante dimensão coletivista

de processo social. Uma maneira de garantir um lugar do estilo da organização ao lado do estilo pessoal, sempre visando o bem comum da organização.

Com base nestas percepções, é possível identificar que há então uma coerência no que tange às três escolas do pensamento estratégico que apresentaram as maiores pontuações, a partir da tabulação dos dados obtidos com a aplicação do instrumento de avaliação, principalmente no que diz respeito a uma organização que, segundo seus proprietários, literalmente “*começou do nada*”, mas que juntos foram aprendendo a identificar e aproveitar as oportunidades que surgiram, fortalecendo cada vez mais com suas experiências, e assim lidando quase que de forma intuitiva com as características da Escola do Aprendizado desde o início do seu processo de gestão.

Com a necessidade de mais pessoas na empresa, começou a se contratar membros da família que até hoje permanecem na organização, fato este que também confere aderência aos pressupostos expressos pela escola cultural, além de métodos utilizados e conhecidos por todos. A empresa teve um rápido e notório crescimento para o qual se fizeram fundamentais aprimoramento, treinamento, análises e, principalmente, um planejamento adequando, com fixação de objetivos claro, metas de desempenho factíveis e desenvolvimento da estratégia de uma maneira formal, aproximando então as ações de gestão do Supermercado Bahamas, das premissas da escola do planejamento, que por sua vez, será mais bem explorada já nesta próxima sessão.

#### **4.2.1 A abordagem da Escola do Planejamento**

Mantendo conformidade aos estudos que culminaram com elaboração do referencial teórico deste trabalho, é possível perceber que as características da escola do planejamento na formulação estratégica de uma organização estão concentradas em etapas, na maioria das vezes, iniciando em uma fixação de objetivo, e o estabelecimento de metas de desempenho,

bem delineadas e definidas, tanto dentro como fora da organização, no intuito de proporcionar a formulação de estratégias, tomando por base a adoção de um modelo de gestão que tende a ser deliberado na sua essência.

Nesse sentido, é possível assegurar sobre as perguntas de números 1 (*“Nós temos objetivos bem definidos e precisos”*) e 7 (*“Nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos”*) serem referentes à Escola do Pensamento, proposta por Mintzberg et al (2010), uma vez que tratam de assuntos relacionados à objetivos definidos com avaliações sobre as opções estratégicas, ao concordar totalmente com a primeira questão, e na sequência, atribuir escore 5, que demonstra concordância parcial, para a sétima, o sócio entrevistado aponta efetiva aproximação entre o processo de gestão empregado no Supermercado Bahamas e alguns pressupostos daquela escola do pensamento estratégico.

Abordando o fato da indispensabilidade de “minuciosos procedimentos” a fim de atingir os objetivos específicos, tal como na busca por soluções para problemas estratégicos, esta ação tende a tornar-se uma estratégia, algo lastreado por planos altamente detalhados. No que diz respeito às questões 13 (*“Nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos.”*), 19 (*“Nós temos procedimentos bem definidos para busca de soluções para problemas estratégicos.”*) e 25 (*“Nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos.”*), as respostas foram 7, 6 e 5, respectivamente, apontando alto nível de concordância com a ideia de definições dos procedimentos para as soluções dos problemas. Novamente aproximando a maneira da organização agir com esta escola do pensamento estratégico. Uma vez que e, a partir das alusões de Mintzberg et al (2010), essa escola se caracteriza pela realização de um processo controlado e formal, decomposto em etapas distintas, porém fortemente encadeadas entre si.

#### 4.2.2 A Abordagem da Escola do Aprendizado

Ao posicionar as questões 26 (“*Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo.* ”) e 32 (“*Nossa estratégia é continua mente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado.*”) em uma leitura consecutiva, visto que Paulo concorda quase que totalmente com a primeira e totalmente com a segunda, é possível constatar que a tentativa de melhoramento da estratégia é constante e continuamente ajustada com mudanças do mercado. Na abordagem da escola do aprendizado, a estratégia “perfeita” vai sendo elaborada ao longo do processo, na medida em que aqui as estratégias são necessariamente baseadas em experiências vividas e em lições aprendidas ao longo do caminho percorrido.

Entre várias características desta escola, está o pensamento voltado para ação, controle do aprendizado, como também, estabilidade e mudanças. E, de acordo com as respostas das questões 2 (“*Para manter em ordem nosso ambiente de negócio fazemos constantes mudanças na estratégia em pequena escala.* ”) e 14 (“*Nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança.* ”) do entrevistado, tais características são fatores importantes para o sucesso da empresa, na exata medida em que ela possui uma predisposição para tomadas de decisões emergentes a fim de manter em ordem o ambiente de negócio.

A partir dos escritos desta escola em particular, a formação de estratégia com base no aprendizado, destaca a necessidade de agir para aprender e vice e versa. E o nível de concordância em relação a afirmações inerentes ao tema é possível afirmar que o pensar estratégico da organização em tela se mostra impregnado com as premissas desta escola, que coloca assim como forte aliada da organização, tanto no que se refere à formação de estratégias, quanto na implementação e no controle sobre as ações e decisões decorrentes.

#### 4.4.3 A Abordagem da Escola Cultural

A formação da estratégia do ponto de vista da escola cultural, é muito mais um reflexo das tradições e hábitos da organização como um todo, do que um processo consciente de planejamento do líder. A organização em questão, O Bahamas, completou 34 anos nesse ano de 2017, e, durante sua trajetória a empresa foi construindo sua própria cultura.

É possível afirmar tal fato supracitado, quando Paulo concorda totalmente com as questões de número 9 (*“História da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos.”*) e 15 (*“Há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização.”*) que remetem à esta escola na medida que afirmam o quanto as histórias da organização direcionam as tomadas de decisões e o fato da empresa possuir convicções e suposições na maneira de fazer coisas específicas da organização.

No entanto, o nível de concordância diminui um pouco quando a terceira questão afirma que a estratégia é baseada em experiências passadas. Uma vez que sim, as experiências influenciam na formulação da estratégia do Bahamas, talvez até mesmo por seus fundadores ainda serem os gestores da organização, mas não são só elas que baseiam a planejamento.

Ao discordar em um nível 3 (*“Nossa estratégia é baseada em experiências passadas”*) da vigésima primeira indagação, que diz claramente que a estratégia é ditada pela cultura, Paulo afasta um pouco a abordagem desta escola na formação da estratégia do Bahamas, mas, é necessário destacar que, de acordo com Mintzberg et al (2010), a cultura age de maneira inconsciente nos indivíduos. Tal fato é reafirmado quando Paulo concorda com as outras afirmativas que dizem respeito a esta escola, de números 27 (*“As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de “o modo como fazemos as coisas por aqui”.*) e 33 (*“Há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura.”*), e tratam sobre o modo

como as coisas são feitas na empresa e a sua capacidade de influenciar no desenvolvimento do planejamento estratégico e a resistência inerentes em função das mudanças estratégicas que não se adaptam à cultura existente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou estabelecer uma linha de diálogo com a estratégia, aplicada ao espaço de gestão das organizações, com foco centrado principalmente em seis, das dez escolas, do pensamento estratégico propostas por Mintzberg et al (2010). Assim, com base nesta premissa inicial, este trabalho teve por objetivo aprofundar o conhecimento da autora sobre as chamadas escolas do pensamento estratégico propostas por aqueles autores supramencionados e, a partir delas, identificar como uma organização inicialmente familiar, e que hoje assume o posto de maior empresa privada da cidade de Juiz de Fora e uma das maiores da Zona da Mata, forma ou formula suas estratégias concorrenciais.

Para tanto, foi realizado um processo de investigação pautado pela aplicação de um instrumento específico, por meio do qual possibilitou a identificação dos atributos das escolas do pensamento estratégico, com as quais a organização em pauta ancora a elaboração de suas estratégias. Neste aspecto, foi possível constatar que a escola do planejamento, seguida pela escola do aprendizado e, posteriormente, pela escola cultural são as escolas do pensamento estratégico que se mostram como mais contributivas para influenciar o espaço de gestão da organização estudada, principalmente no que concerne à configuração de suas estratégias.

Assim, tendo em vista sua conclusão, é possível notar que, mesmo sem atingir um consenso sobre a definição de estratégia, este estudo alcançou sua meta mesmo com todas as limitações impostas. Uma vez que, o objetivo da autora e, por conseguinte deste trabalho, não era o de definir e muito menos redefinir ou mesmo ressignificar o conceito de estratégia, mas sim, a realização de um processo de investigação que se propusesse a permitir identificar como o processo de formulação de estratégias de uma determinada organização poderia ser influenciado, pelos pressupostos e premissas de algumas daquelas escolas do pensamento estratégico.

Cabe mencionar, nesta parte das considerações finais que, como toda pesquisa e sua abordagem metodológica, existem algumas limitações. Neste trabalho, foi constatado como um fator limitador, a racionalização dos depoimentos dos indivíduos, tanto no caráter de entrevista quanto no questionário, uma vez que, são baseados em breves reflexões ao momento anterior das explicações das respostas, o que gera uma simplificação do entrevistado sobre os momentos que a organização passou. Em função disso, buscou-se agregar algumas informações obtidas e mencionadas na sessão denominada “Breve Histórico da Organização” em acesso da pesquisadora a repositórios de dados, tais como: sites, livros publicados na região e dados fornecidos pelo próprio setor de marketing da organização que se caracterizou como alvo do estudo.

Outra limitação existente, como já comentado na metodologia, diz respeito a redução no número das escolas do pensamento estratégico, na medida em que o roteiro de entrevista utilizado foi construído a partir de seis das dez escolas existentes na literatura consultada.

Sobre a importância do presente estudo para a autora, faz-se relevante enaltecer o quanto o contato com este processo de investigação agregou valor para com o reforço do aprendizado, tanto no que tange ao esforço de revisitar os tópicos teóricos, como também na possibilidade de mergulhar numa ínfima parte da história de uma organização de sucesso em nível nacional e, na união desses dois fatores. Sendo assim, é, de certa forma, fascinante perceber como e o quanto, a teoria pode influenciar e assim contribuir para a busca por melhorias na prática do cotidiano, muito embora se saiba que, ainda que em linhas gerais, é a prática e o seu aperfeiçoamento que contribuem direta e decisivamente para remodelar e refinar o estabelecimento de novas linhas teóricas.

Nesse sentido, a pesquisa representou uma rica fonte de conhecimento, permitindo exposição e contato com atividades práticas, voltadas à condução de um negócio, permitindo

assim, a identificação e alguma elucidação de questões instigantes, sob o ponto de vista da pesquisa aplicada ao espaço de gestão das organizações.

Com isso, se tem a expectativa que esta composição também contribua de alguma forma e em algum momento para com a implementação de estudos futuros voltados a análise estratégica em um ambiente empresarial de alto risco, e de características relativamente similares à organização aqui abordada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I., McDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CERTO, S., PETER, J. **Administração Estratégica**. Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, A.L., BERVIAN P. A. DA SILVA. R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. Cengage Learning, 1986.
- JUNIOR, C.O.B., LOBO, J. R. M. **Empreendedores de Juiz de Fora**. 1ed. Juiz de Fora, 2007
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B., GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da Disciplina Tópicos Avançados Em Gestão: Avaliação Estratégica de Negócios – CAD072**. Juiz de Fora: UFJF, 2006
- SOUZA, C. K. V. **ANÁLISE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO: um estudo de caso na empresa proveu Indústria eletrônica Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso. Juiz de Fora: FACC, UFJF, 2014;
- Supermercado Moderno - **Ranking de Supermercados**. Disponível em: < <http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados> >. Acesso em 16 de novembro de 2017.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

1) Nós temos objetivos estratégicos definidos e precisos.	1	2	3	4	5	6	7
2) Para manter em ordem nosso ambiente de negócio fazemos constantes mudanças na estratégia em pequena escala.	1	2	3	4	5	6	7
3) Nossa estratégia é baseada em experiências passadas.	1	2	3	4	5	6	7
4) A influência que um grupo ou indivíduo pode exercer sobre a estratégia que seguimos é aprimorada por seu controle de recursos, crucial para as atividades da organização.	1	2	3	4	5	6	7
5) A estratégia que seguimos é dirigida por uma visão do futuro, associada ao chefe executivo (ou outra figura sênior).	1	2	3	4	5	6	7
6) A estratégia da organização é baseada em experiências de terceiros	1	2	3	4	5	6	7
7) Nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
8) Nós reservamos o compromisso prematuro para uma tentativa de estratégia e submetemos à revisão.	1	2	3	4	5	6	7
9) História da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
10) As informações nas quais nossa estratégia é desenvolvida freqüentemente refletem os interesses de certos grupos.	1	2	3	4	5	6	7
11) Nossa estratégia é estritamente associada com um indivíduo em particular.	1	2	3	4	5	6	7
12) Nossa liberdade de escolha estratégica é severamente restrita por nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
13) Nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
14) Nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
15) Há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
16) Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de barganha e negociação entre grupos ou indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
17) O chefe executivo determina nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
18) Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócio; nós podemos somente nos manter a partir dele.	1	2	3	4	5	6	7
19) Nós temos procedimentos bem definidos para busca de soluções para problemas estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
20) Nós tendemos a desenvolver estratégia fazendo experiências e tentativas de novos caminhos no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
21) A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
22) Nossa estratégia é um compromisso que concilia os interesses antagônicos de grupos poderosos e indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
23) Nossa direção estratégica é determinada por indivíduos ou grupos poderosos.	1	2	3	4	5	6	7

24) Existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem as estratégias que podemos seguir.	1	2	3	4	5	6	7
25) Nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos.	1	2	3	4	5	6	7
26) Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo.	1	2	3	4	5	6	7
27) As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de “o modo como fazemos as coisas por aqui”.	1	2	3	4	5	6	7
28) A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo patrocinador.	1	2	3	4	5	6	7
29) Nosso chefe executivo tende a impor decisões estratégicas (preferivelmente a consultar a equipe principal de gestão).	1	2	3	4	5	6	7
30) Muitas das mudanças estratégicas que foram adotadas nos têm sido impostas pelos que estão fora da organização.	1	2	3	4	5	6	7
31) Nós tomamos as decisões estratégicas, baseados em sistemáticas análises de nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
32) Nossa estratégia é continua mente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
33) Há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
34) Nossas estratégias frequentemente têm que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação.	1	2	3	4	5	6	7
35) A visão de uma figura sênior é nossa estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
36) Forças externas à organização determinam nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Mendonça (2002, p.106) – Adaptado pelas Respostas de Paulo Roberto