

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

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ELEMENTOS CENTRAIS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
REALIZADO NA ORGANIZAÇÃO CENTRAL DE RECICLAGEM MINAS LTDA.**

LUIZA HELENA RABELO CAMPOS

JUIZ DE FORA
2017

LUIZA HELENA RABELO CAMPOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ELEMENTOS CENTRAIS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
REALIZADO NA ORGANIZAÇÃO CENTRAL DE RECICLAGEM MINAS LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso elaborado pela acadêmica Luíza Helena Rabelo Campos, como requisito final para a 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
FACC/UFJF
2017

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar presente na minha trajetória;

Aos meus pais por todo suporte, apoio e dedicação;

Às quatro mosqueteiras pelo companheirismo e apoio;

Ao meu orientador, Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça, pelo voto de confiança e por todas as contribuições e dedicação ao longo do processo de construção deste trabalho.



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 autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de julho de 2017

Luiza Helena Rabelo Campos

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

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

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 10 dias do mês de julho 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 **Luiza Helena Rabelo Campos**, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número 201326054, intitulado Elementos Centrais na Formação da Estratégia: Um Estudo Realizado na Organização Central de Reciclagem Minas Ltda. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). 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, 10 de julho de 2017.

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.
Orientador(a)

Prof^a. Clesiane de Oliveira Carvalho: D.Sc.

Prof. Charlie Hudson Turette Lopes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Quatro perspectivas sobre estratégia de Whittington (2002).....	17
Figura 02 – Gráfico Radar – Modelo.....	38
Figura 03 – Gráfico Radar – Avaliação Estratégia de Negócio	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Fator de Redução.....	38
Tabela 02 – Distribuição das Questões por Escola do Pensamento Estratégico	38
Tabela 03 – Notas Atribuídas pelo Respondente.....	43

RESUMO

O presente trabalho apresenta-se sob a forma de um estudo de caso com o objetivo de identificar os elementos potencializadores na formação ou formulação das estratégias da organização Central de Reciclagem Minas Ltda. No intuito de se realizar o processo de investigação empírica na organização, foram utilizados dois roteiros de entrevista, um para caracterizar o perfil da organização e outro, contendo sete das dez escolas do pensamento estratégico, situação esta, que permitiu uma análise das percepções sobre como as decisões estratégicas são influenciadas na organização em exame. A partir dos resultados obtidos, observa-se uma grande influência da escola empreendedora na formulação da estratégia da CRM, seguida de perto pelas escolas ambiental e cognitiva, que por sua vez, também apresentam elementos que podem ser considerados como potencializadores na realização daquele processo de elaboração das estratégias, no espaço de atuação da organização em tela.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ALGUMAS ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIA APLICADA AO ESPAÇO DA GESTÃO.....	13
2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: SÍNTESE	22
2.2.1 ESCOLA DO PLANEJAMENTO.....	24
2.2.2 ESCOLA EMPREENDEDORA	26
2.2.3 ESCOLA COGNITIVA	28
2.2.4 ESCOLA DO APRENDIZADO	29
2.2.5 ESCOLA DO PODER	32
2.2.6 ESCOLA CULTURAL	33
2.2.7 ESCOLA AMBIENTAL	34
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
4. ESTUDO DE CASO	39
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	39
4.2. ELEMENTOS CENTRAIS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO I – ROTEIRO PARA COMPOSIÇÃO DO PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....	56
ANEXO II - ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO	57

1. INTRODUÇÃO

A temática da estratégia é amplamente discutida e conhecida por suas múltiplas facetas. Dessa forma, a vastidão de informações acerca deste tema e a sua importância para a sobrevivência das organizações, acima de tudo no século XXI, onde fenômenos como a globalização e o surgimento acelerado de novas tecnologias, conduzem este trabalho.

Este esforço de pesquisa visa a identificação de elementos que podem ser considerados como essenciais na formação da estratégia da organização Central de Reciclagem Minas Ltda. – CRM, situada no Sul de Minas Gerais, evidenciando os aspectos estruturais e de gestão para se chegar às principais linhas estratégicas adotadas pela organização. Esta atua no mercado há oito anos e visa o beneficiamento de resíduos sólidos, especificamente, papel e plástico servindo como uma fornecedora intermediária de materiais para reciclagem.

Nesse sentido, o presente trabalho busca, por meio de uma ferramenta elaborada por Farias Filho (2000), identificar quais Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg *et al* (2010) exercem, mais rigorosamente, influência sobre a formação da estratégia da organização CRM, revelando uma gama de atributos sobre os quais a empresa embasa o seu pensar estratégico e a execução dos seus processos.

O presente trabalho apresenta-se sob a forma de um estudo de caso a fim de que se aprofunde os estudos sobre a organização em tela, revelando detalhes e informações sobre a mesma. Informações estas, de grande valia, uma vez que o panorama da estratégia proporcionado por este trabalho servirá de auxílio para sua gestão estratégica, considerando que quanto mais informações estiverem disponíveis para o principal tomador de decisões, maiores serão as ferramentas para que este conduza sua organização a uma melhor posição no mercado.

Assim, o estudo propõe identificar os elementos potencializadores na formação ou formulação das estratégias da organização supramencionada, baseado em uma ferramenta que, além de indicar o perfil estratégico da empresa, trará informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores, uma vez que elucidam os pilares sob os quais a CRM é conduzida no mercado. A organização em pauta não possui um detalhamento do seu perfil estratégico, dessa forma, a acadêmica propõe a realização de uma Avaliação Estratégica da

organização em tela, oferecendo subsídios para que os principais tomadores de decisão daquela organização possam conhecer de forma mais aprofundada os elementos que em linhas gerais, normalmente tendem a assumir a condição de indutores para com a formação ou mesmo a formulação de suas estratégias concorrenciais. E que, paralelamente, possam ainda, adquirir ou se for o caso, ampliar o acesso a algumas informações relevantes, capazes de contribuir de alguma forma e, em alguma medida, para com o exercício das múltiplas atividades que englobam a sua gestão estratégica.

Para tanto, o presente trabalho envolve e abrange: o breve detalhamento e análise do seu perfil, suas práticas de gestão estratégica, como também a análise dos elementos que se mostrem capazes de influenciar a forma do pensar estrategicamente, tomando-se por base sete dimensões, ancoradas nos pressupostos de sete, das dez escolas do pensamento estratégico, propostas por Mintzberg et al (2000), assim descritas: Planejamento, Aprendizado, Cultural, Poder, Empreendedora, Ambiental e Cognitiva. Entretanto e, ainda que inicialmente, cabe mencionar que o roteiro original aborda as primeiras seis escolas supracitadas, mas para subsidiar a elaboração deste estudo em particular, a escola cognitiva foi incorporada ao roteiro aplicado na organização em pauta. Para tanto, foi utilizado um ferramental constituído, basicamente, por dois roteiros aplicados junto ao principal tomador de decisão da organização em tela.

Desta forma, a sua importância perpassa pela ampliação do contato da acadêmica com a temática da estratégia aplicada ao espaço de atuação na gestão das organizações, configurando-se como um esforço da mesma para fortalecer e aprofundar seu conhecimento sobre aquela temática. Além disso, o presente estudo é parte integrante do trabalho de conclusão de curso, item obrigatório para a graduação no Bacharelado de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para além do campo pessoal, a importância deste estudo abrange a relevância da estratégia para a sobrevivência das organizações, visto que ela pode ser entendida como um senso de direção para as organizações na busca por integralizar e implementar com sucesso, as metas de desempenho estabelecidas. Nesse sentido, a relevância deste estudo também está ligada à descoberta dos fatores potencializadores da formação da estratégia na organização CRM, revelando, assim, as principais maneiras pelas quais se dá a formulação da estratégia na

organização em tela.

Por fim, cabe mencionar que o trabalho em tela é constituído por cinco capítulos: o primeiro aborda a introdução do estudo, assim como o detalhamento da situação problema apresentada (a elaboração de uma Avaliação Estratégica de Negócio), o objetivo do estudo e sua relevância.

O segundo dedica-se à construção da revisão bibliográfica, que traz os principais conceitos para o entendimento acerca do tema Gestão Estratégica e que serve como sustentação para análise das investigações realizadas *in loco*, para tanto, é realizada a leitura dos principais autores da área.

O terceiro capítulo, por sua vez, elucida o método pelo qual a investigação proposta foi realizada, explicando cada etapa que o estudo demandará para que seja concluído.

No quarto capítulo inicia-se a discussão a respeito do estudo de caso proposto, faz-se um apanhado sobre as principais características da organização a fim de identificá-la e comentar os pontos mais relevantes da sua história. Neste capítulo também é abordado o resultado alcançado por meio da pesquisa em campo.

Por fim, o quinto capítulo, considerações finais, faz alusão aos principais comentários acerca do resultado obtido de acordo com a visão da autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Algumas Abordagens sobre Estratégia Aplicada ao Espaço da Gestão

No cenário econômico atual, predomina a chamada Economia do Conhecimento, ou Era da Informação, caracterizada pelo desenvolvimento constante de novas tecnologias, por um ambiente de negócios mais dinâmico, com crescimento da indústria de bens e serviços, mudanças políticas, econômicas e sociais, e, principalmente marcada pela mudança no sistema produtivo, onde o conhecimento passa a ser um dos principais fatores de produção das organizações, e fonte de riqueza para elas. Neste contexto e de acordo com Kaplan e Norton (1997) é possível compreender que:

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos [in]tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 3) [Grifo nosso].

Dessa forma, este novo ambiente trouxe novos desafios para as organizações, visto que, em linhas gerais, elas precisam adquirir a chamada vantagem competitiva sustentável, ou seja, devem ser tornar e manter competitivas no longo prazo nos seus respectivos setores e segmentos de atuação, e para que isso seja possível, precisam também e principalmente, desenvolver estratégias que sejam capazes de orientar suas decisões, rumo a busca pelo alcance das metas de desempenho estabelecidas.

Ghemawat (2010) afirma que “*‘Estratégia’ é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra strategos, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar*” (GHEMAWAT, 2010, p. 2). Em contrapartida cabe ressaltar que tanto os mundos dos negócios e das guerras possuem suas particularidades, não podendo ser equiparados e sim comparados um ao outro. “*É impossível conceber atividades empresariais*

sem a criação de valor para benefício da sociedade ou sem o desejo das pessoas de nela se engajar produtivamente”, afirma Alday (2002) exemplificando a discordância entre as duas atividades supramencionadas. Assim, na sua percepção:

Negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram. (ALDAY, 2002, p. 16)

Torna-se imprescindível para o sucesso de uma organização que os principais gestores adquiram a capacidade de formar/ formular as estratégias e, na sequência, os elementos por meio dos quais elas possam ser colocadas em prática, por intermédio do desdobramento de suas operações cotidianas.

Já Hamel e Prahalad (1995, p. 26) propõem uma nova visão da estratégia que levam os gestores a buscar a competitividade de uma maneira inovadora, uma vez que a realidade das organizações mudou, o ambiente na qual elas se encontram tornou-se mais dinâmico e a concorrência mais acirrada. “*A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo*”. Ainda na percepção daqueles autores:

Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro. Esta visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 26).

Cabe mencionar, que tal capacidade de previsão não diz respeito a um planejamento exaustivo e tradicional da estratégia e, nesta linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (1995) argumentam sobre a necessidade de uma *arquitetura estratégica*, que levaria ao mapeamento das competências necessárias para o domínio dos mercados no futuro.

Mintzberg *et al* (2010) por sua vez, afirmam que a estratégia, normalmente tende a estar associada a uma série de definições, estas que ficaram conhecidas como os 5 P’s da Estratégia – Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva: a estratégia como plano pode ser chamada de estratégia pretendida, aquela que uma organização deseja implementar. É vista como um curso de ação para o futuro, uma espécie de guia para a empresa. Mintzberg *et al*

(2007) afirmam que a maioria das pessoas considera que a “*estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação*” (MINTZBERG *et al*, 2007, p. 24). Por outro lado, a estratégia como padrão é conhecida como estratégia realizada, o que foi de fato implementado no passado da empresa. Este tipo de estratégia foca nos padrões do passado para elaborar a estratégia futura da organização, segundo (MINTZBERG *et al*, 2010, p.26), “*Agora, ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado*”.

A estratégia como Pretexto é aquela utilizada como um “truque” ou manobra para persuadir ou confundir os concorrentes da organização quanto aos seus próximos movimentos no mercado. Um exemplo extraído de (MINTZBERG *et al*, 2010, p.29) diz que “[...] *uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica*”.

Por outro lado, estratégia como Posição é definida como estratégia mercadológica e está relacionada à posição que a empresa e seus produtos ocupam em seu setor de atuação, para (MINTZBERG *et al*, 2010, p.27) é “*a localização de determinados produtos em determinados mercados*”. Já a estratégia como perspectiva é “*a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas*” (MINTZBERG *et al*, 2010, p.27). Ela está intimamente ligada a um modo específico de se fazer a estratégia, é a maneira particular de uma organização pensar sua estratégia, seja coletivamente ou por meio de um único líder.

Além dos 5 P’s da Estratégia, Mintzberg *et al* (2010) dividiu as estratégias em deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas são aquelas onde o processo de formulação de estratégia é completamente racional e as intenções dos formuladores são plenamente realizadas. As estratégias emergentes, por sua vez, são aquelas em que o processo de formulação da estratégia não é conscientemente realizado, quando “*um padrão realizado não era expressamente pretendido*”, (MINTZBERG *et al*, 2010, p.27). É um tipo de estratégia que emerge “de baixo para cima”. Apesar de tal distinção entre os conceitos, evidencia-se que poucas ou nenhuma estratégia é puramente deliberada ou emergente, uma vez que não há aprendizado em um processo em que tudo o que é proposto é estritamente realizado e, também, não há planejamento em uma estratégia que se deixa surgir sem

nenhuma decisão consciente. Deste modo, surge o conceito de estratégia realizada, aquela que realmente aconteceu na prática e que é composta por elementos de ambos os estilos de estratégia.

Ansoff e Mc Donnell¹ (1993) *apud* Mendonça (2016) conceituam a estratégia como “*uma ferramenta de gestão, não apenas para as empresas como também, para uma ampla gama de outras organizações que atuam tanto no espaço público quanto social*”.

Basicamente, estratégia pode ser encarada como um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: 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 (MENDONÇA, 2016, p.8).

Em síntese, se pode depreender a estratégia como uma ferramenta de gestão que pode ser aplicada em diferentes tipos de organizações e sobre este aspecto em particular, Mendonça (2016), com base nos escritos de Ansoff e Mc Donnell (1993) argumenta que:

Numa alusão que transcende ao tempo Ansoff e Mc Donnell (1993) esclarecem ainda que a estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde e o congestionamento urbano (MENDONÇA, 2016, p.8).

Ronda-Pupo e Guerras-Martin² (2012) *apud* Bragança *et al* (2015), autores contemporâneos sobre a estratégia, afirmam que a estratégia é “*a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as ações necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e /ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos*”. Bragança *et al* (2014), por sua vez, definem que:

¹ ANSOFF, I. Mc DONNEL. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993

² Ronda-Pupo, G. A.; & Guerras-Martin, L. Á. (2012). **Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis**. Strategic Management Journal, 33(2), 162-188.

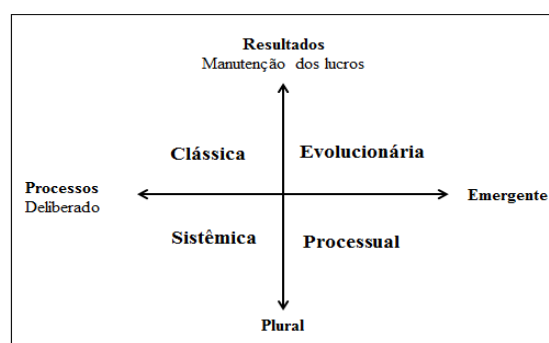
Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. (BRAGANÇA *et al*, p. 81, 2015).

Para (Wright *et al*, 2000, p.24) a estratégia “*refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização*”. Nesse sentido, aqueles autores argumentam sobre os estágios iniciais que levam à criação da missão e objetivos das organizações, relacionando o ambiente interno e externo, para além do processo de gestão estratégica em si, que culminam em planos da alta administração para alcançar os resultados traçados. Ainda na percepção deles:

Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar tarefas a seguir: 1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; 2. analisar seus 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 ou no nível funcional) que permitam 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).

Whittington (2002) por sua vez, focou seu estudo sobre estratégia em quatro perspectivas de classificação do pensamento estratégico a saber: abordagem clássica, evolucionária, sistêmica e processual, conforme Figura 01:

Figura 01 - Quatro Perspectivas Sobre Estratégia de Whittington (2002)



Fonte: Adaptado de Mendonça (2016, p.16)

Para este autor o conceito de estratégia é demasiadamente complexo para que haja uma única resposta plausível para satisfazer à pergunta: “o que é estratégia”? Em sua obra, Whittington (2002) destaca que existem quatro perspectivas da estratégia e que, a partir delas, se torna possível identificar, com maior margem de acerto, a resposta que satisfaça aquela questão anteriormente colocada. *“Cada abordagem tem, portanto, a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento”* (WHITTINGTON, 2002, p.5).

As quatro abordagens seguem os parâmetros de resultados e processos, como visto na figura 01. O eixo “resultados” (vertical) diz respeito ao quanto a estratégia gera resultado para a empresa, aqui considera-se resultado o lucro que a empresa é capaz de gerar. Dessa forma, este eixo varia de empresas que focam na maximização dos lucros a empresas que possuem outros objetivos além desse. O eixo horizontal, que diz respeito aos processos da empresa, mede o quanto a estratégia surge de forma calculada, deliberada ou o quanto ela emerge no cotidiano da organização.

A figura 01 mostra, também, que as abordagens clássica e evolucionária possuem objetivos voltados para a maximização de lucros, diferenciando-se no que tange aos processos com os quais cada uma atinge este objetivo. A abordagem clássica age deliberadamente enquanto que para a abordagem evolucionária, a estratégia surge de forma emergente. Já as perspectivas processual e sistêmica abordam uma visão mais ampla dos seus objetivos estratégicos, isto é, o resultado não está ligado somente à maximização do lucro. Em contrapartida, a visão sistêmica, assim como a visão clássica, acredita que a estratégia ideal é formulada de forma consciente e deliberada, e a abordagem processual está ligada a processos emergentes, assim como a abordagem evolucionária.

A abordagem clássica é a mais antiga dentre as quatro abordagens aqui consideradas, ela representa a abordagem adotada na maioria dos livros e é a mais influente até os dias de hoje. *“A estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo”* (WHITTINGTON, 2002, p.3). Os clássicos acreditam que por meio dessas ferramentas de análise é possível prever e controlar tanto fatores internos quanto externos e que, com rígido planejamento estratégico, as organizações

podem obter sucesso.

Por sua vez, a visão evolucionária possui caráter interdisciplinar ao se apropriar da teoria da evolução biológica para fazer uma associação desta com o ambiente dos negócios.

As empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver; as outras não têm força para ajustar-se e evitar a extinção. Portanto, do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem-sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento. Tudo o que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam (WHITTINGTON, 2002, p. 4).

Percebe-se, portanto, que esta abordagem possui caráter bastante pessimista ao decretar a extinção das empresas que não se adequam ao ambiente. O caráter emergente desta escola surge devido a pouca importância dada ao planejamento estratégico, uma vez que este é considerado é implacável frente aos eventos do ambiente externo.

A abordagem processual encara o planejamento estratégico de forma similar à abordagem evolucionista, aquela concorda que o planejamento estratégico é irrelevante.

Para eles, os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela escola clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002, p. 4).

Essa abordagem aproxima-se mais do processo emergente pois acredita que o planejamento estratégico não é fundamental para o sucesso de uma organização, e sim que o sucesso da mesma independe de um forte controle do planejamento estratégico. Nesta abordagem, a estratégia surge do aprendizado cotidiano da organização e de suas rotinas.

Por fim, a última abordagem sobre a estratégia apresentada por (Whittington, 2002, p.2) é chamada sistêmica: *“a abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve”* O caráter social desta abordagem faz com que os resultados que a organização busca sejam plurais, questões pessoais como realização profissional e busca por poder também são consideradas como alvo de desejo, para além da maximização do lucro isoladamente. Apesar de estar mais próxima de uma vertente

deliberada, esta visão permite que haja desvios de curso no planejamento quando este deixa de abranger os melhores caminhos para os resultados da organização. Considera-se aqui que não necessariamente a estratégia de maximização de lucros é aquela que trará o sucesso desejado para a organização. *“A abordagem sistêmica, portanto, acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença no que toca à estratégia”* (WHITTINGTON, 2002, p.5).

Dentre os autores sobre estratégia, Porter (1985) se tornou um dos nomes mais conhecidos e renomados por suas contribuições para o estudo sobre aquela temática. Ele aprimorou o conceito de estratégia competitiva, que seria a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, baseando-se nos estudos da organização industrial, um ramo da economia que considera o comportamento das indústrias como um todo, não das empresas separadamente (PORTER, 1985). Isso significa que este autor foi o principal contribuinte para que o processo de formulação de estratégias começasse a ser elaborado por meio de estudos analíticos do ambiente no qual a organização está inserida. Para ele, uma das questões centrais da estratégia competitiva é a posição que a organização ocupa na indústria:

O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta (PORTER, 1985, p. 9).

Porter também introduziu o conceito de vantagem competitiva sustentável, que seria a vantagem competitiva realizável a longo prazo. Para realizar análises e encontrar a estratégia que melhor se encaixa a cada organização, Porter (1985), criou três modelos para que as organizações alcancem o desempenho acima da média, o que leva à vantagem competitiva no setor. São eles as cinco forças no ambiente, que influencia a concorrência entre as organizações; a Cadeia de Valor e as quatro estratégias genéricas. Considerando o enfoque deste trabalho, apenas o último modelo será abordado:

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se a empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la (PORTER, 1985, p. 10).

Dessa forma, é possível classificar as estratégias competitivas genéricas de Porter (1985), em três: liderança em custo, diferenciação e foco, que serão discutidas mais a diante. A estratégia por Liderança em custo é aquela que visa produção com baixo custo ou a redução dos custos por meio de ações como produção em larga escala e investimentos em instalações.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será uma competidora acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos (PORTER, 1985, p.11).

Entretanto, a liderança em custo será efetiva apenas em conjunto com o fator diferenciação, pois se a qualidade do produto não estiver dentro dos padrões dos concorrentes provavelmente a vantagem de ter custos favoráveis não será suficiente para manter a empresa competitiva no mercado. Sendo assim, *“se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isso pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável”* (PORTER, 1985, p.11).

Sobre a estratégia por diferenciação, Porter (1985, p.12) explica que *“neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores”*. Ou seja, a empresa visa oferecer um produto singular e especial para os consumidores, que não se preocupam com o quanto precisarão despendar para usufruir de um produto único no mercado e, com base nesta linha de raciocínio Porter (1985) ainda argumenta que a empresa:

[...] seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. Os meios para diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores (PORTER, 1985, p.12).

Uma empresa que busca se diferenciar deve estar ciente de que sua singularidade deve levar a um preço-prêmio, superior aos seus custos e sobre este aspecto Porter (1985) afirma que:

Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação (PORTER, 1985, p.12).

Por fim, a estratégia por Foco tem como meta atingir um nicho específico do mercado e subdivide-se em Foco na Liderança em Custo e Foco na Diferenciação. *“Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria”* (PORTER, 1985, p.13).

Esta estratégia possui dois enfoques diferentes: foco no custo e foco na diferenciação: *“No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo* (PORTER, 1985, p.13). Portanto, a questão principal da estratégia por foco está em selecionar um nicho específico do mercado para trabalhar as estratégias de liderança em custo e diferenciação.

2.2 Escolas do Pensamento Estratégico: síntese

Mintzberg *et al* (2010), argumentam que o conceito de estratégia é composto por uma junção de características, para explicar cada parte desta junção, foram criadas as dez escolas do pensamento estratégico, divididas em duas categorias, as estratégias prescritivas e descritivas. As escolas prescritivas são a escola do Design, do Planejamento e do Posicionamento. Contudo cabe mencionar que a ferramenta para coleta de dados utilizada neste trabalho abrange apenas uma escola prescritiva, a do planejamento. Dessa forma, as escolas descritivas presentes na ferramenta de coleta de dados são as escolas do aprendizado, cultural, do poder, empreendedora, ambiental e cognitiva. Entretanto, cabe informar que, muito embora a escola da configuração possa se constituir numa escola de abordagem

também descritiva, ela não será abordada neste estudo.

Dessa forma, *“as três primeiras escolas são de natureza prescritiva - mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam”* (MINTZBERG et al, 2010, p.21), elas propõem um modelo a ser seguido e a estratégia é formulada a partir de uma receita pré-existente.

Contrariamente, as estratégias descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação da estratégia, ao invés de propor um modelo para formular a estratégia, é feita uma análise *in loco* para descrever como as organizações formulam suas estratégias na prática. As escolas descritivas *“têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal de que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas”* (MINTZBERG et al, 2010, p.21).

Mintzberg et al (2010), também apontam que a estratégia pode trazer vantagens e desvantagens para as organizações, pois ao ser um elemento fixador de direção a ser seguida, este pode tanto iluminar o caminho como pode restringir a visão. Além disso, definir o que a organização representa por meio da estratégia pode conferir personalidade a ela ou então simplificar excessivamente aquilo que ela representa.

Outra vantagem proporcionada pela estratégia é fazer com que todos os membros de uma organização saibam qual é o principal objetivo que a empresa quer atingir, concentrando os esforços de todos por meio de uma coordenação das atividades a serem realizadas. Por outro lado, essa concentração de esforços também pode limitar a criação de novas possibilidades para a organização, o excesso de foco prejudica a visão periférica do processo de formulação de estratégia.

A fim de se iniciar a discussão a respeito das sete escolas do pensamento estratégico que compõem a estrutura do presente trabalho, cabe citar os subtítulos de cada escola apresentada por Mintzberg et al (2010) e posteriormente caracterizar as escolas que serão parte integrante do presente estudo de caso:

- I.A Escola do Design: formulação da estratégia como um processo de concepção;
- II.A Escola do Planejamento: formulação da estratégia como um processo formal;
- III.A Escola do Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico;
- IV.A Escola Empreendedora: formulação da estratégia como um processo visionário;
- V.A Escola Cognitiva: a formulação da estratégia como um processo mental;
- VI.A Escola de Aprendizado: formulação da estratégia como um processo emergente;
- VII.A Escola do Poder: formulação da estratégia como um processo de negociação;
- VIII.A Escola Cultural: formulação da estratégia como um processo coletivo;
- IX.A Escola Ambiental: formulação da estratégia como um processo reativo;
- X.A Escola de Configuração: formulação da estratégia como um processo de transformação (MINTZERG et al, 2010, p. 20).

2.2.1 Escola do Planejamento

Na década de 70 surgiu a escola do planejamento, sob forte influência da escola do *design*, o que a diferencia desta é o elevado grau de formalização no processo de formulação estratégica. Todas as etapas dessa formulação são excessivamente documentadas, constituindo um processo controlado e ao mesmo tempo consciente – estratégia deliberada. Como abordado anteriormente, a escola do planejamento faz parte do grupo de escolas da estratégia de cunho prescritivo, juntamente com as escolas do design e do posicionamento, que possuem como característica o fato de não aceitarem nenhum tipo de mudança na estratégia quando esta está sendo implementada.

Nesta escola existem procedimentos detalhados para cada etapa da formulação da estratégia e o executivo tem a função de aprovar os planos estratégicos, enquanto surge uma nova figura responsável pela formulação e implantação da estratégia: os planejadores. Cabe ressaltar que não existe um único modelo básico para a escola do planejamento:

A maior parte [dos modelos básicos] se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SOWT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final (MINTZBERG *et al* 2010, p.59).

O alto grau de formalização trouxe consigo um processo de formulação altamente complexo, uma vez que os planejadores deveriam planejar cada detalhe da implementação do processo, o que gerava excesso de burocracia e documentos. Além disso, tamanha formalização pressupunha trabalhar em um ambiente estável, sem grandes mudanças, o que

foi se tornando algo impraticável com o avanço das tecnologias e da globalização. Esta escola propagava a falsa ideia de que planejar é fazer previsões a longo prazo.

Neste contexto, a separação entre o “pensar” e a “execução” da estratégia é feita de forma muito incisiva. Dessa forma, escola do planejamento extrapola o planejamento estratégico a partir do momento em que o planejamento estratégico se desdobra em estratégias funcionais, em metas e objetivos da empresa até chegar ao nível da programação. Significa dizer que os planejadores se preocupavam em planejar a estratégia para os níveis estratégico, tático e operacional.

É possível perceber, portanto, que os funcionários da organização que não fossem planejadores não possuíam autonomia para executar suas tarefas, uma vez que tudo o que deviam fazer já estava determinado pelos planejadores. Jelinek³ (1979) *apud* Mintzberg *et al* (2010) “desenvolveu um ponto importante em seu livro *Institutionalizing Innovation*, de que o planejamento estratégico foi para a direção da empresa aquilo que o estudo do trabalho de Frederick Taylor foi para o chão de fábrica” (MINTZBERG, 2010, p. 78). Isso quer dizer que a escola do planejamento reforça a ideia de Taylor do “homem-boi”, que apenas executa o que foi pedido sem haver esforço criativo ou intelectual para tal, o que leva a uma equipe desmotivada e que não se sente desafiada em seu ambiente de trabalho. Tamanha formalização tornava o sistema lento, ineficiente e cansativo, o que acabava por impedir que processos de inovação pudessem surgir.

Com o tempo, o sucesso repentino desta escola foi sendo colocado à prova e de acordo com as percepções de Mintzberg *et al* (2010) é possível entender que:

[...] poucas pesquisas eram feitas para descobrir como o planejamento funcionava na prática. Peter Lorange, que tentou ‘levantar as pesquisas de bases empíricas sobre os processos de planejamento formal para a estratégia corporativa’ (1979:226) citou menos de 30 estudos empíricos, muitos dos quais pesquisas por questionários feitas para provar que o planejamento compensava. Os poucos estudos em profundidade de planejamento estratégico raramente eram conduzidos por pessoas ligadas a esta escola (MINTZBERG *et al* 2010, p.59).

A partir desta constatação, começou-se a observar que não haviam evidências empíricas suficientes para sustentar a eficácia da escola do planejamento, o que acontecia era

³ Jelinek, M. *Institutionalizing Innovation*: A study of Organizational Learning Systems. New York: Preager, 1979.

uma crença cega de que aquela era a melhor forma de se fazer as coisas.

Por outro lado, a escola do planejamento também trouxe contribuições para os estudos da estratégia aplicados ao espaço de atuação gerencial nas organizações, ao passo que os planejadores desempenham papéis importantes, como analistas de dados e, além disso, o perfil analítico destes permite que eles avaliem a viabilidade das estratégias formuladas pelos gerentes das organizações, havendo casos, em que estes planejadores podem ser os próprios formuladores da estratégia (MINTZBERG *et al*, 2010).

2.2.2 Escola Empreendedora

A escola empreendedora possui semelhanças com a escola do design, que identifica a figura do executivo principal como único formulador de estratégia para a organização, entretanto, a diferença reside na forma como a figura do líder é tratada. Na escola visionária o líder é empreendedor e conta com fatores como experiência e intuição para formular a estratégia. Essa escola considera que essas características não podem ser ensinadas, pois não são racionais, e sim parte intrínseca à personalidade do indivíduo.

O empreendedor pode ser visto como um calculista por assumir riscos calculados e, além disso, o líder possui naturalmente uma facilidade para envolver as pessoas na sua visão, é cativante e gera empatia em seus colaboradores. O processo da formulação da estratégia é considerado semi-consciente, não deixa de ser deliberado pois o líder não abre mão da sua visão, mas possui características de estratégia emergente pois conta com a ajuda dos colaboradores para implementar a estratégia e permite que ajustes sejam feitos durante este processo. Além disso, a estratégia é tida como perspectiva, sob a visão de futuro do empreendedor:

Ela [a escola empreendedora] 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. Isso promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. (MINTZBERG *et al* 2010, p.128).

A escola empreendedora teve origem nas ciências econômicas e Schumpeter⁴ (1947) foi um dos principais autores a abordar os conceitos de empreendedorismo e inovação.

Para Schumpeter, o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio. Ideias são enganosas, mas nas mãos de empreendedores elas se tornam poderosas e também lucrativas (MINTZBERG et al, 2010, p.129).

Para Schumpeter (1947) *apud* Mintzberg et al (2010) o empreendedor é o grande responsável pela destruição criativa, “*novas combinações’ inclusive ‘fazer coisas novas ou que já são feitas de uma nova maneira (1947:151) era vital*” (MINTZBERG et al, 2010, p.129).

Além disso, Peter Drucker⁵ (1970) *apud* Mintzberg et al (2010), que trouxe o conceito de empreendedorismo para a administração afirmou que “*central à empresa é o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora*” (MINTZBERG et al, 2010, p.132).

Apesar do termo empreendedorismo ser amplamente conhecido por descrever indivíduos donos dos próprios negócios ou com espírito proativo, “*outro termo cunhado mais recentemente, intrapreneurship (Pinchot, 1985), descreve as pessoas que tomam iniciativas estratégicas dentro de grandes organizações – empreendedores internos, se você preferir*” (MINTZBERG et al, 2010, p.132).

Isso significa que para empreender um indivíduo não necessariamente precisa ter o próprio negócio, muitas organizações prezam por funcionários com espírito empreendedor, com “espírito de dono” que são proativos e criativos no ambiente em que trabalham. Por outro lado, em organizações mais conservadoras pessoas empreendedoras tendem a ter dificuldades para se adaptar, por não possuírem autonomia para exercer e desenvolver sua criatividade e espírito inovador.

Nestes termos, diversos estudos foram realizados com o intuito de compreender melhor a personalidade dos empreendedores, como afirma Mintzberg et al (2010):

⁴ Schumpeter, J. A. **The creative Response in Economic History**. Journal of Economic History (November 1947: 149-159).

⁵ Drucker, P.F. **Entrepreneurship in Business Enterprise**. Journal of Business Policy (I. 1. 1970:3-12).

Entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora, estão fortes necessidades de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados (MINTZBERG *et al*, 2010, p.135).

A diferença entre a personalidade empreendedora e de administradores que não possuem esse perfil evidencia-se na perspectiva que cada um tem acerca do negócio que está gerindo, administradores tendem a focar no controle sobre a empresa e sobre os processos da mesma, enquanto o empreendedor preocupa-se em analisar novas oportunidades, buscar novos meios de se fazer as coisas. Mintzberg *et al* (2010), exemplifica essa diferença de personalidades:

Com relação à orientação estratégica, Stevenson e Gumpert descrevem o empreendedor como ‘constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las’ (87) (MINTZBERG *et al*, 2010, p.135).

Além disso, é especialmente nos primeiros anos de vida das organizações que o papel do líder empreendedor gera maior impacto no sucesso da empresa, este momento inicial é quando a visão do líder traz mais benefícios à organização.

2.2.3 Escola Cognitiva

Antes do surgimento da escola cognitiva, o que se passava na cabeça do estrategista era desconhecido, uma incógnita (MINTZBERG *et al*, 2010). Cognição pode ser definida como o processo de adquirir conhecimento ou como o conhecimento de um indivíduo em si. Esta é uma escola de cunho emergente, onde *“as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p.170). Dessa forma, essa escola tenta compreender como o pensamento do estrategista influencia o processo de formulação de estratégias, tendo em vista que a estratégia se origina na mente do estrategista.

A escola cognitiva ainda é considerada uma escola de pensamento em evolução sobre a formação da estratégia e se propõe a estudar a mente do estrategista, os atos complexos e criativos que originam as estratégias, tendo como base os conhecimentos da psicologia cognitiva (MENDONÇA, 2016, p.21).

Mintzberg *et al* (2010), ao abordar a escola cognitiva, argumenta que os estrategistas são autodidatas, capazes de aprender sozinhos e desenvolver seu intelecto e processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta. *“Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, o que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p.150).

Duas alas bastante distintas norteiam o estudo desta escola, são elas a ala positivista e outra ala mais subjetiva. A primeira entende a cognição como um ato de recriação do mundo a partir daquilo que o estrategista enxerga, ele procura ter uma visão objetiva do mundo. *“Assim, os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera: ela varre o mundo, aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor, embora as imagens que ela capta sejam consideradas nesta escola, um tanto distorcidas”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p.150).

Já a segunda ala, considerada subjetiva, acredita que a formulação da estratégia se dá a partir da interpretação do mundo do estrategista, *“Assim, enquanto a outra ala procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, esta ala acredita que a cognição cria o mundo”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 150). Além disso, esta ala considera a formulação da estratégia como um processo internalizado, onde o estrategista pensa na maneira como ele toma as decisões a partir do que ele percebe no ambiente.

2.2.4 Escola do Aprendizado

A escola do aprendizado é considerada uma escola atual e compõe o grupo de escolas chamadas descritivas, ou seja, busca descrever como o processo de formulação de estratégia emerge. *“O conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico porque reconhece a capacidade da organização de experimentar”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p.187).

Como o ambiente é imprevisível e dinâmico essa escola assume que não é possível fazer um controle deliberado, sendo necessário adquirir experiência e aprendizado ao longo do tempo. Nela, a estratégia é vista como um padrão, considerando o conjunto de rotinas que as organizações administram ao longo do tempo, o que leva ao entendimento de que os estrategistas aprendem com o tempo.

De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela (MINTZBERG *et al*, 2010, p.176).

Sobre o processo de aprendizado, Mintzberg *et al* (2010) afirmam que “o verdadeiro aprendizado ocorre na interface entre pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado” (MINTZBERG *et al*, 2010, p.192). Ou seja, nem toda nova ação realizada leva a uma alteração na formulação da estratégia de uma organização, e sim apenas aquelas realizadas de forma consciente.

Nesta escola, o papel do líder sofre uma mudança, agora seu papel não se restringe à concepção de estratégias, ele deve também propiciar um ambiente favorável ao aprendizado estratégico, dado que novas estratégias podem surgir dos lugares mais inusitados. O líder pode ser visto como o principal aprendiz do processo, mas no geral, o aprendizado é coletivo. Dessa forma, “a escola do aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas que não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações” (MINTZBERG *et al*, 2010, p.177).

Charles Lindblom (1968), propôs a teoria do incrementalismo desarticulado, que deu início ao pensamento da formulação estratégica como um processo de aprendizado. Como ele era professor na área de ciências políticas, discutia a estratégia como políticas públicas do Estado. Lindblom⁶ (1968) *apud* Mintzberg *et al* (2010, p. 179), afirmou que “a geração de políticas é, geralmente, um processo infundável de etapas sucessivas, em que pequenas mordidas substituem uma boa mordida”. Apesar dessa contribuição inicial que inspirou

⁶ Lindblom, C.E. **The Policy-Making Process**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1968.

outros autores a continuar os esforços para a compreensão desta escola, Lindblom (1968) não explicou a formulação da estratégia pela visão do aprendizado.

A partir disso, James Brian Quinn (1980) continuou os estudos sobre esta escola, considerando que o processo de formulação da estratégia é um processo incremental, porém, não é um processo desarticulado. *“Quinn concluiu que embora o planejamento não descrevesse como eles formulavam suas estratégias, o incrementalismo o fazia – mas um incrementalismo com uma lógica subjacente, que unia as partes”* (MINTZBERG et al, 2010, p.180). Na verdade, Quinn falava sobre incrementalismo lógico, a formulação da estratégia como um processo de aprendizado dos membros da organização de forma consciente.

Outra teoria presente nesta escola é a teoria evolucionária que de acordo com Nelson e Winter⁷ (1982) *apud* Mintzberg et al (2010), foca no processo de emergência da estratégia:

De acordo com Nelson e Winter (1982), as organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados ‘rotinas’ que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização (MINTZBERG et al, 2010, p.181).

Esta teoria considera que a estratégia é reconhecida como padrão pois as interações entre as diferentes rotinas dos setores de uma organização leva ao aprendizado, que por sua vez acarreta mudanças cotidianas que acabam por influenciar a formulação da estratégia.

Rotinas são extremamente importantes nas organizações, pois por meio dela é possível operacionalizar os processos das empresas e esta consegue exercer sua função de produzir e entregar valor a clientes. *“As pessoas têm que aprender, mas também têm que continuar realizando seu trabalho cotidiano com eficiência [...]. Pode haver um tempo para aprender e um tempo para explorar a aprendizagem anterior”* (MINTZBERG et al, 2010, p.219).

O aprendizado é igualmente importante, porém, mudar a formulação da estratégia cada vez que a organização se apossa de um novo conhecimento é algo inviável, uma vez que se faz necessário tempo, dinheiro e esforço intelectual para realizar tais mudanças. Sendo assim, há tempo para mudanças e para estabilidade no decorrer da existência das organizações.

⁷ Nelson, R. R.; Winter, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Boston: Harvard University Press, 1982.

2.2.5 Escola do Poder

Política e poder são características intrínsecas às organizações, porém, foi em meados da década de 70 que surgiram estudos sobre o tema, “*a escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses*” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p.224).

A escola do poder considera a influência dos *stakeholders* na formulação da estratégia e busca negociar os interesses dos envolvidos no setor. Portanto, essa escola deixa de ver o poder de uma organização apenas pelo viés econômico e aborda também o poder político no ambiente e dentro da própria organização. Na percepção de Mendonça (2016):

A escola do poder aprecia a estratégia como obra de um processo de influência, em que o poder e a política são utilizados a fim de garantir que as estratégias organizacionais estejam de acordo com os interesses de certas pessoas ou grupos de interesse (MENDONÇA, 2016, p.20).

A escola do poder entende a formulação da estratégia como um processo de negociação dos interesses favoráveis a tais indivíduos ou grupos de indivíduos. “*Chegar a uma estratégia de maneira política, em geral, significa tê-lo feito passo a passo, por processos de negociações e assemelhados*” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 232). Além disso, nesta escola, o surgimento da estratégia ocorre de forma emergente. Apesar disso, aqui a estratégia, emerge de maneira diferente da escola do aprendizado, por exemplo, onde a estratégia emerge do aprendizado coletivo. Na escola do poder as estratégias surgem para ludibriar os concorrentes, caracterizando a estratégia como pretexto, onde muitas vezes o poder é usado para iludir.

Há a divisão entre poder macro e micro. O primeiro diz respeito ao modo como a organização usa o poder para seu próprio bem-estar por meio de manobras estratégicas na sua rede de *stakeholders* e o segundo lida com os jogos de poder dentro da organização, onde há interação por meio de barganha, persuasão e jogos políticos com confrontos diretos.

Apesar de suas contribuições, esta escola deixa de lado os padrões que se formam ao longo do tempo e desconsidera o papel da liderança e da cultura. Ademais, o papel da política e do poder são importantes no momento de formulação da estratégia, mas estes não devem ser

os únicos aspectos a serem considerados para tal.

2.2.6 Escola Cultural

A escola cultural se apresenta como uma espécie de reflexo da escola do poder, enquanto esta foca no interesse próprio, aquela visa o interesse comum.

Do ponto de vista da antropologia a cultura está em tudo o que nos cerca – naquilo que bebemos, na música que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos. Ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único no modo como fazemos todas essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra, uma nação de outra (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 252).

A formulação de estratégia é tida como uma perspectiva, com base em crenças compartilhadas pelos membros da organização e também como um padrão, pois evitam mudanças, e apesar de ser um processo semiconsciente, a estratégia é considerada deliberada.

Lorsch (1986) observou não só que a cultura pode agir como um prisma que cega os executivos às mudanças das condições externas, mas também que, “até mesmo quando os executivos podem superar essa miopia, eles reagem às mudanças em termos de sua cultura”- eles tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 252).

Uma organização com uma cultura muito forte e enraizada entre seus membros gera uma resistência a mudanças, pois as coisas “sempre foram feitas assim” e há a crença de que este é, e sempre será, o melhor modo de agir, pois esta lógica considera que o padrão mostra que o caminho que estão seguindo já deu certo várias vezes no passado.

Dessa forma, a escola cultural considera que *“a formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 256). Tais crenças adquiridas pelos membros de uma organização começam a tomar forma por meio do processo de socialização dos indivíduos no ambiente de trabalho, na maioria das vezes de maneira informal, a cultura vai se enraizando entre os membros da organização. *“A cultura organizacional pode ser vista como um ‘tecido social expressivo’ e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura*

organizacional aos músculos dos seus processos” (PETTIGREW⁸, 1985 *apud* MINTZBERG *et al*, 2010, p.253). Por isso, pode-se afirmar que o conceito de cultura toma uma forma abstrata, ao mesmo tempo que é a força central que sustenta a organização, assumindo assim uma função de vital importância para a mesma.

2.2.7 Escola Ambiental

A maioria das escolas considera o ambiente um fator que influencia a direção das organizações, mas a escola ambiental aumenta o significado do ambiente, ela o considera o principal ator que dita o processo de formulação de estratégia. Assim, a organização nada mais é do que um agente passivo nesse processo, que reage ao que é imposto pelo ambiente.

A construção da organização é realizada nos moldes do ambiente e, com o tempo, ela vai se tornando incapaz de reagir eficazmente a ele, portanto, é muito importante que o estrategista tome as decisões certas no período inicial de formação da organização. *“Em outras palavras, uma vez que a organização está em funcionamento, considera-se que a maioria de suas escolhas estratégicas tem pouco impacto sobre sua sobrevivência ou fracasso”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p.278).

A escola ambiental se originou a partir da teoria da contingência, que afirma que para dirigir uma organização não existe uma fórmula ótima pronta, isso vai depender de alguns fatores, resumidos por Mintzberg *et al* (2010) em quatro pontos: estabilidade, isto é, há uma gama de variação de situações que podem fazer os ambientes externos às organizações variarem entre estáveis e dinâmicos; complexidade, que diz que podem haver ambientes mais simples, que não demandam conhecimento rebuscado, ou mais complexos, que utilizam conhecimentos específicos e avançados; diversidade de mercado, que vai desde mercados mais integrados àqueles mais diversificados com uma grande gama de clientes; por fim, quanto à hostilidade, os ambientes variam de favoráveis para o sucesso das organizações a hostis, com difíceis condições que dificultam as organizações a prosperarem.

Outra corrente de pensamento presente nesta escola é chamada de “ecologia da

⁸ Pettigrew, A. M. *The awakening Giant: Continuity in Imperial Chemical Industries* (Oxford: Basil Blackwell, 1985).

população”, de acordo com essa abordagem, ocorre uma espécie de seleção natural das organizações pelo ambiente, e no final, as organizações que sobrevivem tendem a formar nichos ecológicos distintos, onde compartilham de tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho possui caráter qualitativo, o qual na percepção de Matias-Pereira (2007), sugere que neste aspecto em particular:

[...] a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significado são básicas no processo de pesquisa qualitativa (MATIAS PEREIRA 2007, p.84).

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, no que tange à necessidade de consulta às fontes de informações secundárias, fundamentalmente para suportar a elaboração do Referencial Teórico do trabalho. Na percepção de Cervo *et al* (2007, p.79), “*A Pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos*”.

O método adotado para a inserção empírica no campo neste trabalho foi o Estudo de Caso, que na concepção de Matias-Pereira (2012, p.89), se caracteriza como um “*estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento*”.

No intuito de se realizar o processo de investigação empírica na organização, foi utilizado o método proposto por Farias Filho (2000) *apud* Mendonça (2016), que culminou na realização de uma entrevista semiestruturada e aplicação de um questionário estruturado, ambos respondidos pelo principal tomador de decisões da organização. O primeiro roteiro, disponível no Anexo I deste trabalho, aplicado no dia nove de junho de 2017, está centrado em cinco blocos de questões e tem por objetivo a captação de informações sobre a organização, para que e, com base nelas, fosse possível identificar, capturar e, por fim, relatar sobre o seu perfil. Esta etapa foi então realizada por meio de entrevista pessoal e a fala do indivíduo entrevistado foi capturada por meio do uso dispositivo móvel para captura de áudio.

Em seguida adotou-se um processo de transcrição tanto parcial, quanto integral das falas empregadas em determinados momentos, ao longo do processo de coleta de dados. Este roteiro foi extraído do sumário da disciplina Avaliação Estratégica de Negócios, elaborado

por Mendonça (2016) e adaptado pela autora deste trabalho para melhor se adequar ao contexto do presente estudo.

Já o segundo roteiro, que pode ser observado no Anexo II deste trabalho, aplicado no dia dez de junho de 2017, foi planejado para permitir uma análise das percepções sobre como as decisões estratégicas são tomadas na organização em exame e também compõem o sumário da disciplina Avaliação Estratégica de Negócios, elaborado por Mendonça (2016). Sua proposta construtiva está pautada por uma escala de classificação somatória, denominada escala de Likert variando de 1 a 7, sendo que 1 significa discordo completamente e 7, concordo plenamente com a afirmativa correlata. O roteiro originalmente formulado consiste de 36 questões, entretanto, a autora promoveu uma alteração em sua composição, na medida em que adicionou mais uma escola do pensamento estratégico, totalizando assim 49 questões, na razão de sete questões focadas em cada uma das sete escolas do pensamento estratégico selecionadas pelo método proposto, formando assim, uma matriz quadrada 7x7 que pode ser observada na tabela 01. Assim, as escolas do pensamento estratégico abordadas no roteiro, adaptado pela autora, a partir de Farias Filho (2000) apud Mendonça (2016) são: Planejamento; Aprendizado; Cultural; Política; Empreendedora; Ambiental; e Cognitiva, respectivamente.⁹

A tabulação dos dados se deu por meio da utilização do aplicativo denominado Excel, que é parte integrante da plataforma MS. Office, esforço este que culminou na elaboração de uma tabela, na qual foram aplicados os pesos atribuídos pelo respondente para cada uma das quarenta e nove afirmativas apresentadas.

Depois de transferidos para a tabela os pesos de 1 a 7 atribuídos a cada item, os valores de cada coluna foram então somados e, dos subtotais apurados, foram subtraídos vinte e oito pontos, como fator de redução da pontuação, no intuito de normalizar a série de distribuição e, paralelamente apresentar o valor final correspondente à cada escola analisada. A partir dessa tabulação foi construído um gráfico do tipo radar para permitir análise gráfica do resultado frente às dimensões estratégicas, Figura 02, que poderá abranger desde a pontuação mínima de -21, perpassando por zero e podendo chegar à pontuação máxima de 21 pontos, uma vez que foi utilizado o fator de redução para normalizar a distribuição das

⁹ FARIAS FILHO, J. R. *Sumário da Avaliação Estratégica de Negócios - AEN*. Rio de Janeiro: Ed. EdUFF da UFF, 2000.

pontuações. As opções de valor 4 na Escala Likert, que significam “nem concordo, nem discordo” foram zeradas, pois não agregam valor ao estudo, dessa forma, foram feitos os seguintes cálculos: Número de questões = 49; Número de escolas utilizadas = 7; Número de afirmativas por escola = 7; Possíveis respostas = [1,2,3,4,5,6,7], onde somados são iguais a 28; Média aritmética = $[1,2,3,4,5,6,7] = [28] / 7 = 4$; Mediana = 4; Fator Redutor = Mediana x N° de escolas = $4 \times 7 = 28$.

Tabela 01 – Fator de Redução

Pontuação	Normal	Com Fator Redutor
Máxima	$7 \times 7 = 49$	$49 - 28 = 21$
Média	$4 \times 7 = 28$	$28 - 28 = 0$
Mínima	$1 \times 7 = 7$	$7 - 28 = -21$

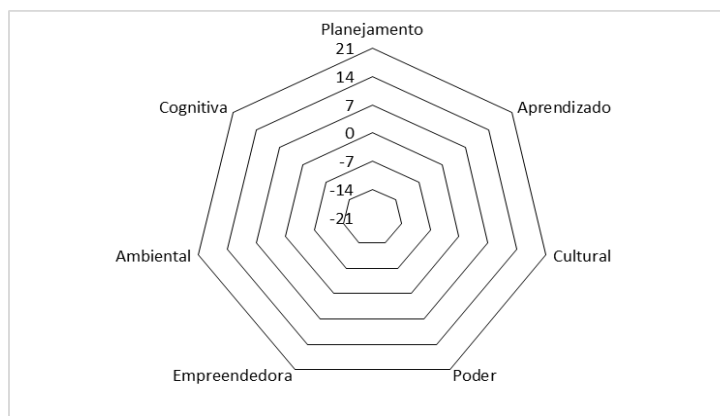
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 02 – Distribuição das Questões por Escola do Pensamento Estratégico

Planejamento	Aprendizado	Cultural	Poder	Empreendedora	Ambiental	Cognitiva
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	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49
Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal
-28	-28	-28	-28	-28	-28	-28
Valor Final	Valor Final	Valor Final	Valor Final	Valor Final	Valor Final	Valor Final

Fonte: Adaptado de Mendonça (2006, p. 107)

Figura 02 – Gráfico Radar - Modelo



Fonte: Adaptado de Mendonça (2016, p. 107)

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da Organização

A CRM – Central de Reciclagem Minas Ltda. nasceu de um sonho do senhor Luiz Carlos, uma vez que ele atuou em outra empresa do mesmo ramo de atividade, na qual ele escreveu a sua história profissional até então. Naquela época, ele entrou como funcionário e, com o tempo e certamente muito esforço, conseguiu se tornar sócio. Em determinado momento não foi possível dar continuidade a tal sociedade e a ele foi oferecida a filial da empresa localizada em Varginha, como parte do acerto de sua saída.

Avaliadas as possibilidades, o senhor Luiz convidou uma pessoa estratégica que foi de Juiz de Fora para Varginha com ele para dar andamento a este projeto. Um somatório de fatores contribuiu para o sucesso inicial da empresa, os mais decisivos citados pelo senhor Luiz foram o “*know how*” adquirido ao longo de 23 anos de experiência atuando no mesmo ramo de atividade e uma excelente ferramenta de gerenciamento.

Dessa forma, em 2009, concluíram-se as negociações e a CRM começa sua história. Inicialmente, as operações eram realizadas com uma empilhadeira e um caminhão velhos em um endereço muito precário. Porém, com seis meses de operação foi realizada a compra de uma nova empilhadeira por meio de financiamento de R\$100.000,00 do BNDES, fato considerado marcante para a empresa, pois era algo que o senhor Luiz considerava impossível, por conta de todas as exigências necessárias para conseguir esse financiamento. O senhor Luiz aponta que o *know how* e o histórico de 23 anos de experiência foram essenciais para esta conquista, pois elas deram a segurança de que a empresa iria se desenvolver e, portanto, se tornaria capaz de quitar o financiamento realizado.

Outra aquisição importante para o período inicial da empresa foi a compra de um caminhão Volkswagen, compra esta financiada pela organização Copamig, onde o senhor Luiz trabalhou antes de criar a CRM.

Em seguida, foi realizada a compra da primeira prensa horizontal da CRM, a prensa R6 comprada na Recipress, com capacidade de produzir 6 toneladas/ hora, instalada em

janeiro de 2011. Junto com esse fato, ocorreu a mudança de endereço da sede da empresa para o endereço atual, onde até hoje está instalada. Logo após veio a compra de um caminhão Atego também financiado pelo BNDES em meados de 2011. Em seguida, surgiu a necessidade da compra de um quarto caminhão Axor, financiado pela própria Mercedes Benz. E, por fim, foi instalada outra prensa horizontal, a HS1900, com capacidade de 15 toneladas/hora.

O senso de direção a longo prazo inato ao senhor Luiz, aliado com sua intuição e experiência passada, levou a organização em análise, em oito anos de operação, ao “ápice da pirâmide” entre os concorrentes de sua região. O senhor Luiz é o principal tomador de decisões da CRM, diretor executivo da organização, que conta também com a diretoria financeira, a diretoria operacional e com seus respectivos colaboradores.

A CRM é uma empresa comercial atacadista, segundo o respondente: *“nós compramos, preparamos, segregamos, embalados, de acordo com a necessidade da indústria, e entregamos esse insumo”*. Suas instalações são compostas por dois galpões, o primeiro, onde está instalada a prensa horizontal R6, é onde a empresa opera com papéis a serem triturados (descaracterizados), tais como: documentos oficiais, livros, cadernos e papelada de escritório. Todo esse material é triturado, depois separado, compactado para entregar basicamente à indústria de papel Tissue - indústria voltada para a fabricação de papel higiênico, papel toalha, algumas poucas são de fabricação de embalagens e bandejas para ovos, maçã, etc.

A estrutura da empresa conta também com o galpão 2, onde ela opera com outra matéria-prima, o papelão. Ali o material é recebido, selecionado e compactado para entrega na indústria de papel marrom, aquele utilizado na fabricação de caixas projetadas para embalar televisões, geladeiras e autopeças, dentre outros produtos.

Frente ao ambiente competitivo, a CRM sempre prezou pela capitalização (ter previsão, dinheiro em caixa), por manter a empresa enxuta, possuir um fluxo de caixa adequado e prever situações adversas, portando-se sempre com prudência e cautela, como afirma o senhor Luiz: *“um passo de cada vez, de forma que esse passo possa ser retrocedido”*, dessa forma, é possível assumir riscos calculados.

Os principais valores da organização são ética, o respeito e a honestidade. O senhor

Luiz afirma que esses valores aparecem de forma implícita, isso é, não são formalizados em documentos, mas estão enraizados na cultura da organização e são disseminados por meio do exemplo nas atitudes dos sócios e dos gerentes.

Ele argumenta ainda que a filosofia da empresa em relação às articulações com suas partes interessadas, sejam elas fornecedores, clientes, órgãos públicos baseia-se na honestidade e responsabilidade, na percepção dele, “*dando a César o que é de César e dando a Deus o que é de Deus*”. Dessa forma, a empresa preocupa-se em não ser ludibriada por seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que não aceita que ninguém da CRM haja de má fé com os mesmos.

Em relação ao crescimento da empresa e sua performance esperada, o senhor Luiz afirmou que a CRM é guiada por necessárias observações do mercado, observações estas que geram *insights*, ou seja, visões de possibilidades. Esse fenômeno decorre do alto grau de volatilidade da atividade realizada pela empresa, ocorrem muitas variações no mercado em um curto período de tempo, o que abre portas para grandes oportunidades a cada novo acontecimento no ambiente. As dificuldades apresentadas por este ambiente instável geram a necessidade de pensar e analisar cada situação, gerando novas ideias.

Os principais clientes da CRM advêm da indústria papelreira, voltada para fabricação de caixas marrons de embalagens de produtos diversos, a indústria de papel *Tissue*, fabricante de papel higiênico e papel toalha, como também e adicionalmente, a indústria têxtil, para fabricação de fios e tecidos (embalagem pet).

As necessidades mais importantes dos clientes da CRM são qualidade e preço. Na visão do entrevistado: “*Os clientes sempre querem a melhor qualidade pelo menor preço*”. No ramo de atuação da empresa, a tolerância a estas necessidades tende a variar de acordo com o mercado. Quando o mercado está muito consumidor e há falta do produto (pet, papelão ou papel branco de escritório), então os clientes possuem uma tolerância maior para com a qualidade e, portanto, tendem a pagar mais por qualidade inferior. Quando o mercado está retraído, o consumo é pequeno, eles têm menos necessidade sobre o insumo produzido pela CRM, e sobre este aspecto exigem mais qualidade e pagam menos por esta alta qualidade.

Uma vez que a CRM é uma empresa atacadista, os principais fornecedores são indústrias que geram estes resíduos citados, os pequenos depósitos de papel que compram dos

catadores e alguns depósitos de nível médio. Dessa forma, os principais materiais fornecidos são papelão, papel branco (cadernos, livros, revistas, jornais) e o PET. A maioria dos fornecedores oferece todos esses materiais.

A limitação que a CRM possui com os fornecedores é a questão de preços de mercado, como quando surgem compradores que oferecem pagar um valor acima do que a CRM tem disponibilidade de cobrir. Outro limitador é a qualidade, se o insumo for de má qualidade a CRM não compra pois na “ponta” seus clientes não irão aceitar comprar seu produto feito deste material de qualidade inferior. O volume/distância do insumo também é um limitador, o fornecedor pode ter um material de boa qualidade, porém o volume que ele tem não compensa o deslocamento, o transporte fica muito caro e inviabiliza a negociação.

4.2. Elementos Centrais na Formação da Estratégia

Analisando a Tabela 03, que apresenta o resultado obtido a partir da tabulação dos dados, como também a ilustração proporcionada pelo gráfico radar correspondente, é possível perceber uma grande inclinação da organização no sentido de basear a formação de suas estratégias pelos princípios da escola empreendedora, onde o respondente, senhor Luiz, representa a figura do líder empreendedor.

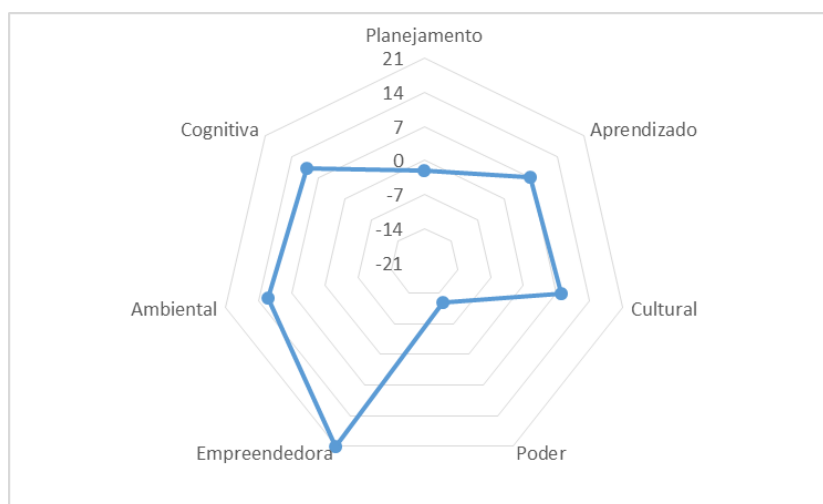
Os estudos da escola empreendedora apontam que a formação da estratégia focaliza na figura de um líder único, *“bem como a sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério envolvidos nesse processo”* (MENDONÇA, 2016, p. 21). Além da importância desta abordagem de cunho visionário, a escola ambiental apresentou um resultado significativo, que também pode ser observado, ainda na Tabela 03, fato este que demonstra a influência exercida pelo ambiente, sobre a formação da estratégia na organização em tela, como citado pelo respondente no relato da primeira entrevista, as oscilações do mercado influenciam consideravelmente o rumo da estratégia da CRM.

Tabela 03 – Pontuações Atribuídas pelo Respondente

Planejamento	Aprendizado	Cultural	Poder	Empreendedora	Ambiental	Cognitiva
6	7	7	7	7	1	7
7	1	7	1	7	5	3
3	6	7	1	7	7	6
5	7	7	1	7	6	4
1	6	6	1	7	7	7
3	7	1	4	7	7	7
1	1	1	1	7	7	4
26	35	36	16	49	40	38
28	28	28	28	28	28	28
-2	7	8	-12	21	12	10

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Tabulação dos Dados Obtidos

Figura 03 - Gráfico Radar – Avaliação Estratégia de Negócio



Fonte: Dados da Pesquisa

Desta forma é possível concluir, a partir da fala do respondente, e dos valores por ele atribuídos às escolas empreendedora e ambiental, que a estratégia da CRM é guiada pela visão de um líder empreendedor que a dirige no sentido de destacá-la frente aos seus concorrentes. Este líder faz uso da sua visão do futuro da organização, de sua intuição e *insights* para nortear as ações da empresa frente a um ambiente instável e competitivo, no qual a organização está inserida.

4.2.1. Escola do Planejamento

O respondente marcou o nível 6 de consentimento em relação à primeira pergunta “Nós temos objetivos estratégicos definidos e precisos”, já na oitava questão, “*Nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos*”, o respondente afirmou concordar integralmente com a afirmação e atribuiu a pontuação 7. Podemos relacionar a nota alta atribuída a esta questão ao fato do principal tomador de decisões realmente possuir explícitos objetivos estratégicos, mesmo que estes não estejam formalmente documentados.

Em contrapartida, o nível de consentimento com a afirmativa 15 se mostrou menor, tendo sido atribuído 3 pontos para a afirmativa “*Nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos*”, pois ao mesmo tempo em que há procedimentos específicos para se atingir tais objetivos, o entrevistado não os considera como sendo minuciosamente detalhados.

No que diz respeito à questão 22, “*Nós temos procedimentos bem definidos para busca de soluções para problemas estratégicos*” foi assinalado o nível 5 de concordância.

Quando questionado sobre o item 29, “*Nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos*”, o respondente afirmou discordar integralmente com essa afirmativa, atribuindo grau 1 de concordância.

No que tange à afirmação 36, “*Nós tomamos as decisões estratégicas, baseados em sistemáticas análises de nosso ambiente de negócio*”, o respondente novamente apontou discordar, porém, desta vez atribuiu nível 3 de concordância.

Em relação à afirmativa 43 do questionário, última afirmativa correspondente à escola do planejamento, que diz “*Nossa concepção da estratégia possui alto grau de formalização*”, o respondente novamente apontou discordar completamente ao atribuir nível 1 de concordância pois, como pode ser percebido na primeira entrevista, a empresa não possuiu um processo formalizado e documentado para a formulação da sua estratégia.

Dessa forma, percebe-se uma baixa aderência à abordagem do planejamento, evidenciada pelas respostas das questões 29 e 43, uma vez que para esta escola do

pensamento estratégico as estratégias resultam de processos controlados de planejamento formal (MINTZBERG *et al*, 2010). Além disso, de acordo com o perfil da empresa relatado pelo principal tomador de decisões desta, a empresa não possui este grau de formalidade e, portando, nota-se que este não é o principal viés pelo qual a estratégia da CRM é formulada.

4.2.2. Escola do Aprendizado

O respondente concordou integralmente com a segunda afirmação do questionário, *“Para manter em ordem nosso ambiente de negócio fazemos constantes mudanças na estratégia em pequena escala”*, atribuindo o valor 7, o que indica a tendência da empresa em fazer adaptações na sua estratégia para se adequar ao seu ambiente de negócio.

Em relação à questão 9, *“Nós reservamos o compromisso prematuro para uma tentativa de estratégia e submetemos à revisão”*, o respondente assinalou grau 1 de concordância. Essa resposta deve-se ao fato de que as estratégias na CRM são realizadas e ajustadas na prática, isto é, não existe tal compromisso de tentativa de estratégia, como pode ser notado com a resposta da afirmativa, *“Nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança”*, a qual o respondente apontou concordar, assinalando o nível 6 da escala.

Em relação ao quesito 23, *“Nós tendemos a desenvolver estratégia fazendo experiências e tentativas de novos caminhos no mercado”*, o respondente apontou concordar integralmente ao assinalar o nível 7 de concordância.

No que se refere à questão 30, *“Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo”*, o respondente assinalou grau 6 de concordância. Além disso, quando questionado sobre o item 37, *“Nossa estratégia é continuamente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado”*, o respondente concordou integralmente e assinalou nível 7 de concordância.

Em contrapartida, o respondente apontou discordar integralmente com a afirmativa 44, *“A estratégia surge do aprendizado coletivo na organização”*, visto que a estratégia surge a partir da visão do principal tomador de decisões da CRM, o senhor Luiz.

“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 [...]” (MENDONÇA, 2016, p. 19). Nesse sentido, alguns elementos desta escola condizem com a formulação da estratégia na CRM, como mostram as respostas dos quesitos, 23, 30 e 44, que abordam um ângulo mercadológico da escola do aprendizado, onde mudanças no mercado afetam este processo.

Por outro lado, os princípios desta escola não estão integralmente presentes na formulação da estratégia da CRM, uma vez que eles pressupõem que a estratégia advém do aprendizado coletivo na organização.

4.2.3. Escola Cultural

À afirmação 3, *“Nossa estratégia é baseada em experiências passadas”*, foi atribuída o nível 7 de consentimento, resposta esta reiterada pela fala do respondente em seu relato sobre a história da empresa, quando ele ao se refere à importância dos seus 23 anos de experiência no ramo de atividade de reciclagem.

No que tange à afirmação 10, *“A história da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos”*, o respondente novamente apontou concordar completamente e atribui o nível 7 da escala. Mais uma vez, agora em relação ao item 17, *“Há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização”* o respondente assinalou nível 7 de concordância.

Quando questionado sobre o item 24, *“A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura”*, também foi atribuído nível 7 na escala, o que demonstra grande influência da força social da cultura no processo de formação da estratégia da CRM.

Em relação ao quesito 31, *“As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de ‘o modo como fazemos as coisas por aqui’”*, foi apontado nível 6 de concordância pelo respondente.

Por outro lado, ao responder à questão 38, *“Há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura”*, o respondente apontou discordar, atribuindo o nível 1 da escala. O mesmo ocorreu com o quesito 45, *“Nosso foco é manter a estabilidade evitando mudanças estratégicas”*, onde o respondente também atribuiu o nível 1 na escala de pontuação do roteiro.

É notável, portanto, que a estratégia da organização em tela não se restringe às forças culturais que a envolvem, forças ambientais maiores geram necessidade de adaptações à medida que ocorrem mudanças na indústria. Ainda assim, a cultura da empresa, suas crenças e ideologia difundidas por meio da socialização exercem influência na formulação da estratégia da CRM, contudo, não a ponto de desencorajar mudanças estratégicas.

4.2.4. Escola do Poder

No que tange à afirmativa 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”*, o principal tomador de decisão da empresa novamente assinalou o nível 7 de concordância.

Em relação ao item 11, *“As informações nas quais nossa estratégia é desenvolvida frequentemente refletem os interesses de certos grupos”* e também ao item 18, *“Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de barganha e negociação entre grupos ou indivíduos”*, o respondente apontou discordar totalmente e assinalou nível 1 de concordância.

Ao item 25, *“Nossa estratégia é um compromisso que concilia os interesses antagônicos de grupos poderosos e indivíduos”*, também foi atribuído nível 1 de concordância, assim como no item 32, *“A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo patrocinador”*.

Já em relação ao quesito 39, *“Nossas estratégias frequentemente têm que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação”*, o respondente assinalou o nível 4, ou seja, à princípio, ele demonstrou não ter opinião formada sobre esta afirmativa.

Por fim, novamente o respondente marcou o nível 1 da escala para o quesito 46, *“Nossa estratégia advém de um processo de influência, onde poder e política são usados para atingir os interesses de determinado grupo”*.

A pesquisa demonstrou que as relações de poder parecem não exercer uma influência significativa na definição das estratégias da empresa, uma vez que o respondente atribuiu nota mínima a cinco das sete afirmativas.

4.2.5. Escola Empreendedora

Ao ser questionado acerca do item 5, “*A estratégia que seguimos é dirigida por uma visão do futuro, associada ao chefe executivo (ou outra figura sênior)*”, o respondente sinalizou o nível 7 da escala, assim como na afirmativa 12, “*Nossa estratégia é estritamente associada com um indivíduo em particular*”, ou seja, o respondente se reconhece como chefe executivo da organização, a quem o processo de formação da estratégia está fortemente associado.

Quando questionado sobre o item 19, “*O chefe executivo determina nossa direção estratégica*”, o respondente novamente mostrou concordar integralmente com a afirmação e atribuiu valor igual 7.

Na sequência, na afirmativa 26, “*Nossa direção estratégica é determinada por indivíduos ou grupos poderosos*”, o respondente por mais uma vez atribuiu nota 7, assim como para a afirmativa 33, “*Nosso chefe executivo tende a impor decisões estratégicas (preferivelmente a consultar a equipe principal de gestão)*”.

Em relação ao quesito 40, “*A visão de uma figura sênior é nossa estratégia*” também foi atribuído nível 7 de concordância. E, por fim, ao ser questionado sobre o item 47, “*Nossa estratégia é maleável para se adequar a ajustes feitos pelo estrategista*” o respondente também apontou nível máximo de concordância.

Visto que todas as afirmativas relacionadas à escola empreendedora receberam pontuação igual a 7, pontuação máxima da escala, é perceptível a grande influência desta escola no processo de formação da estratégia da empresa em análise.

O perfil do senhor Luiz está fortemente relacionado com o perfil do empreendedor descrito pela abordagem visionária, que inclui fortes necessidades de controle, de independência, de realização, além de uma certa tendência para aceitar riscos moderados (MINTZBERG *et al*, 2010). Consequentemente, o perfil empreendedor do respondente o levou à criação de sua própria empresa, a qual ele dirige com a colaboração de toda a equipe. Sendo assim, ele exerce o papel de chefe executivo que determina a direção estratégica da CRM, conforme indica a afirmativa 19 supramencionada.

Além disso, a estratégia da CRM está fundamentada na visão que o senhor Luiz possui do futuro da organização, o quesito 40 corrobora esta afirmação. Como citado pelo

respondente na primeira entrevista, alguns fatores ambientais interferem na formulação da estratégia da organização em exame, dessa forma, a estratégia da CRM é maleável para se ajustar às diretivas do líder, conforme a afirmativa 47 comprova. Mais além, observa-se a tendência do líder em assumir riscos calculados, onde as ideias são ousadas e a execução cautelosa (MINTZBERG *et al*, 2010, p.141).

4.2.6. Escola Ambiental

Quando questionado sobre o item 6, “*A estratégia da organização é baseada em experiências de terceiros*” o respondente apontou discordar integralmente e atribuiu nota 1.

Por outro lado, no que diz respeito à questão 13, “*Nossa liberdade de escolha estratégica é severamente restrita por nosso ambiente de negócio*”, o respondente indicou nível 5 de concordância.

Mais adiante, em relação ao quesito 20, “*Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócio; nós podemos somente nos manter a partir dele*”, o respondente assinalou o nível de concordância 7.

No que tange à afirmativa 27, “*Existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem as estratégias que podemos seguir*” o respondente apontou concordar e indicou nota 6.

Em relação ao item 34, “*Muitas das mudanças estratégicas que foram adotadas nos têm sido impostas pelos que estão fora da organização*”, novamente o respondente assinalou nível 7 de concordância. O mesmo ocorreu com o item 41, “*Forças externas à organização determinam nossa direção estratégica*”.

Concluindo as afirmativas, ao quesito 48, “*A formação estratégica é um processo reativo, cabendo à nossa organização agir de forma passiva frente ao ambiente*” foi atribuído grau 7 de concordância.

Dessa maneira, é correto afirmar que o ambiente no qual a organização está inserida interfere na construção da estratégia da mesma. Para Mintzberg *et al* (2010), “*o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia*” (MINTZBERG *et al*, 2010, p.278), isto é, a organização é um agente passivo diante das perspectivas impostas pelo ambiente.

Em certo grau, o respondente concorda que o ambiente restringe suas escolhas quanto à estratégia a ser selecionada para a CRM, como evidenciado pela resposta da afirmativa 13. Além do mais, o respondente concordou integralmente com a afirmação 20, a qual faz menção à incapacidade da organização de influenciar seu ambiente, mas sim, de ser dependente deste para se manter competitiva no mercado. De acordo com Mendonça (2016), “[...] *as forças ambientais são a principal condicionante do processo de formação das estratégias e que as empresas devem responder adequadamente a estas forças ou serão suprimidas [...]*” (MENDONÇA, 2016, p. 19).

De acordo com a resposta da afirmativa 34, o respondente também considera que grande parte das mudanças estratégicas adotadas pela CRM foram impostas pelos que estão fora da organização, “*cabendo, desta forma, à gestão interpretar o ambiente e adaptar a organização ao mesmo*” (MENDONÇA, 2016, p.19). Este quesito, juntamente com a afirmativa 41, reafirma que a direção da estratégia é influenciada por forças externas.

4.2.7. Escola Cognitiva

Em relação ao quesito 7, “*A formação de nossa estratégia se dá por um processo de cognição*”, o respondente indicou o nível de concordância 7. Já em relação ao item 14, “*Nossa estratégia emerge com uma perspectiva, por meio de conceitos, mapas, modelos ou esquemas*”, o respondente sinalizou discordar, ainda que discretamente, ao atribuir pontuação igual a 3.

Quando questionado sobre o item 21, “*Em linhas gerais, nossas estratégias são difíceis de realizar*”, o respondente assinalou o nível de concordância 6. De acordo com Mintzberg *et al* (2010), “*como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo [...]*” (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 170). Por outro lado, em relação ao item 28, “*Nossas estratégias se originam de atos criativos da mente*”, o respondente se mostrou indiferente e apontou a nota 4.

No que diz respeito à questão 35, “*Os processos de pensamento dão forma às práticas do estrategista*”, o respondente sinalizou o nível 7 da escala, o mesmo ocorreu com a questão 42, “*Esquemas mentais do estrategista mostram como as informações ambientais*

devem ser processadas”.

No que tange à afirmativa 49, *“Nossa estratégia pode ser considerada como uma interpretação do mundo, na mente do estrategista”*, o respondente novamente se mostrou indiferente, atribuindo pontuação igual a 4.

Alguns elementos da escola cognitiva contribuem com a formação da estratégia na CRM, para Mintzberg *et al* (2010) *“a formulação da estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 170), dessa forma, o respondente concorda que a formação da estratégia é um processo mental, isto é, um processo de absorver informações para aprender a formular a estratégia, como corrobora a nota atribuída às afirmativas 7 e 35.

Mintzberg *et al* (2010) explica que as *“estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente”* (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 170). Dessa forma, a afirmativa 42 aponta que o estrategista interpreta as informações advindos do ambiente a partir de esquemas mentais, por meio de seus pensamentos e conhecimento adquiridos ao longo de sua vida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais e até onde se pode perceber, a busca por cumprir da forma mais fiel possível para com o seu objetivo que envolveu a identificação e consequente análise dos elementos capazes de influenciar a forma do pensar estrategicamente na organização CRM, tomando-se por base sete dimensões, ancoradas nos pressupostos de sete, das dez escolas do pensamento estratégico, propostas por Mintzberg et al (2000), parece ter sido atingida, principalmente a partir do esforço de investigação realizado que, por sua vez, culminou com o aprofundando dos estudos sobre a organização em tela, revelando assim informações importantes sobre ela, algumas de suas operações e opções para formação de suas estratégias.

Neste sentido, cabe mencionar que tais informações, propiciadas por este trabalho, já contribuem para guiar a organização no sentido de seu autoconhecimento e senso crítico e assim, espera-se de alguma forma e, em alguma medida, que esses elementos sirvam de auxílio para com o seu processo de gestão estratégica, uma vez que o principal tomador de decisões da empresa possui agora um panorama sobre os elementos que influenciam, mais direta e fortemente, a formação de seu pensamento estratégico.

Cabe ressaltar novamente o dinâmico ambiente de negócios da economia do conhecimento, onde é fundamental para o sucesso de uma organização que seus gestores sejam capazes de formar/ formular as estratégias, colocá-las em prática e exercer o devido controle sobre os resultados obtidos, principalmente no que tange ao atingimento das metas de desempenho pretendidas. Sendo assim, e tomando-se por base os dados obtidos a partir da realização desta pesquisa é possível apontar que os elementos potencializadores na formação da estratégia na organização em estudo, majoritariamente pertencem à escola empreendedora, muito embora e de forma até certo ponto complementar, caiba mencionar que alguns desses elementos também advém da escola ambiental, conforme pontuação alcançada por estas escolas, ambas situadas no eixo das escolas de cunho descritivo da estratégia empresarial.

A escola empreendedora vislumbra o processo de formação da estratégia como obra exclusiva do líder, por meio de processos, tais como: a sabedoria, sua experiência e intuição. (MINTZBERG *et al*, 2010). E neste processo de investigação, como se pode identificar, o

respondente atribuiu 100% de aderência à escola empreendedora, esse fato deve-se à personalidade visionária do mesmo, sua trajetória profissional e ao modo como as decisões são tomadas na organização. O respondente se reconhece como chefe executivo da organização, a quem o processo de formação da estratégia está fortemente associado. A estratégia da CRM se desdobra a partir da visão do respondente e, pode-se afirmar, que esta visão tem levado ao sucesso da organização, uma vez que em oito anos de operação, a CRM atingiu uma posição de mercado competitiva acima da média na região em que atua.

Entretanto, além da escola empreendedora, alguns fatores ambientais interferem na formulação da estratégia da organização. Sendo assim, a escola ambiental também exerce influência, de certa forma considerável no pensar estratégico e na execução dos processos da CRM. De acordo com a fala do entrevistado, diversas situações relacionadas com a indústria na qual a CRM está inserida, tendem a determinar ou mesmo restringir as escolhas estratégicas da organização, e assim, a CRM é influenciada pelo seu ambiente, e, como consequência, a estratégia a ser seguida tende a ser condicionada à atuação de forças externas. Portanto, neste recorte em particular, o ambiente é visto como o principal ator no processo de formulação da estratégia, e nele, a organização busca apenas e tão somente por ações de adequação (MINTZBERG *et al*, 2010).

A formação da estratégia na CRM pode ser percebida como um processo predominantemente realizado sob o viés da estratégia como perspectiva, onde a estratégia é percebida como uma maneira de olhar o mundo, e não apenas como uma posição escolhida. Enquanto a estratégia como perspectiva possui a visão de que ela constitui a “personalidade” da organização, a estratégia como posição a enxerga como uma força mediadora entre a organização e ambiente (MINTZBERG *et al*, 2007).

Em linhas gerais, é interessante mencionar que a formação da estratégia, baseada nos elementos da escola empreendedora, se dá normalmente de forma semiconsciente, uma vez que o líder visionário apoia-se em sua experiência e intuição para a execução do processo de tomada de decisões. Dessa forma, pode-se dizer que a formulação da estratégia acontece de forma natural, sem haver formalização deste processo, o que leva o principal tomador de decisões da organização a não refletir sobre o processo em si, mas sim, no conteúdo da estratégia e nos meios pelos quais ele irá atingir e materializar a sua visão do negócio.

Para tanto, o referencial teórico ofereceu subsídios para embasar a discussão sobre o estudo de caso proposto, apontando diferentes perspectivas que cada um deles atribui à temática da estratégia, a fim de enriquecer a discussão acerca do tema e ilustrar as múltiplas facetas que a estratégia pode apresentar, além de serem autores renomados que proporcionaram grandes contribuições de cunho acadêmico e aos estudos sobre esta temática.

Sendo assim, é possível inferir que o presente estudo cumpriu com a intenção de elucidar os elementos críticos à formação da estratégia na CRM, desvendando alguns dos elementos-chave para tal, além de realizar uma breve caracterização da empresa, ilustrando sua história e uma parte de suas principais atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, H. E. **Estratégias empresariais**. Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

BRAGANÇA, L. F., MAINARDES, E. W., & LAURETT, R. (2015). **Conceitos de Estratégia na Visão dos Estudantes de Administração**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 14, n. 3, p. 75, 2015.

CERVO, A., BERVIAN, P.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

HAMMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da Disciplina: Tópicos Avançados em Gestão: Avaliação Estratégica de Negócios**. Juiz de Fora: UFJF, 2016.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B. e GOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman, 2007.

PORTER M. E. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WRIGHT P., KROLL M., PARNELL J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO I – Roteiro para Composição do Perfil da Organização

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
 Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC
 Pesquisadora: Luiza Helena Rabelo Campos
 Pesquisa de Campo: Organização do Caso em Estudo

1 - História da Organização

- Descreva como nasceu a organização. Qual o conceito de negócio imaginado por seu fundador?
- Quais foram as fontes de seu sucesso inicial?
- Como a organização se portou frente às ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente competitivo?

2 - Descrição básica da organização

- A natureza das atividades da organização (produtos/serviços).
- O porte, incluindo instalações, localizações e forma de atuação (capital aberto, limitado, autarquia, fundação, associação, instituto, etc.)
- Os principais mercados ou áreas de atuação (local, regional, estadual, nacional ou internacional) e principais tipos de clientes (consumidores, iniciativa privada, órgãos governamentais, etc). Inclui formas especiais de relacionamento, tais como parcerias com clientes ou grupos de clientes.
- O perfil da força de trabalho, incluindo quantidade, formação, especialização e escolaridade das pessoas.
- Mencionar a sindicalização e o regime jurídico de vínculo, como também, os requisitos especiais de segurança no trabalho.

3 - Filosofia corporativa da organização: representa uma sutil, mas fundamental parte da visão corporativa da organização. Descrever qual a filosofia corporativa da organização para cada tópico a seguir:

- Como funciona a articulação com o relacionamento entre a organização e seus principais "stakeholders", funcionários, consumidores, acionistas, credores, fornecedores, comunidades e governo.
- Definição dos objetivos gerais da performance esperada da organização, principalmente, em termos de crescimento e lucratividade.
- Declaração dos valores corporativos: ética, responsabilidade social, crenças, e regras para o comportamento pessoal e corporativo.

4 - Necessidades dos clientes

Descrever sucintamente as necessidades mais importantes, indicando as diferenças significativas, se houver, para determinados grupos de clientes.

- Quais são os principais clientes, incluindo os grupos de clientes e os segmentos de mercado, para cada produto/serviço da empresa.
- Quais são as principais necessidades dos clientes (Ex.: prazos de realização/entrega, níveis aceitáveis de erros/defeitos e serviços posteriores de suporte/pós-venda).

5 - Relacionamento com fornecedores - cadeia de suprimentos

- Mencionar os materiais/serviços fornecidos.
- Mencionar os principais fornecedores, incluindo distribuidores, revendedores, órgãos da administração pública e outros ramos de atividades.

ANEXO II - Roteiro para Avaliação do Perfil Estratégico

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) A formação de nossa estratégia se dá por um processo de cognição.	1	2	3	4	5	6	7
8) Nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
9) Nós reservamos o compromisso prematuro para uma tentativa de estratégia e submetemos à revisão.	1	2	3	4	5	6	7
10) História da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
11) As informações nas quais nossa estratégia é desenvolvida frequentemente refletem os interesses de certos grupos.	1	2	3	4	5	6	7
12) Nossa estratégia é estritamente associada com um indivíduo em particular.	1	2	3	4	5	6	7
13) Nossa liberdade de escolha estratégica é severamente restrita por nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
14) Nossa estratégia emerge com uma perspectiva, por meio de conceitos, mapas, modelos ou esquemas.	1	2	3	4	5	6	7
15) Nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
16) Nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
17) Há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
18) Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de barganha e negociação entre grupos ou indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
19) O chefe executivo determina nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
20) 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
21) Em linhas gerais, nossas estratégias são difíceis de realizar.	1	2	3	4	5	6	7
22) Nós temos procedimentos bem definidos para busca de soluções para problemas estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
23) Nós tendemos a desenvolver estratégia fazendo experiências e tentativas de novos caminhos no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
24) A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
25) Nossa estratégia é um compromisso que concilia os interesses antagônicos de grupos poderosos e indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
26) Nossa direção estratégica é determinada por indivíduos ou grupos poderosos.	1	2	3	4	5	6	7
27) Existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem as estratégias que podemos seguir.	1	2	3	4	5	6	7
28) Nossas estratégias se originam de atos criativos da mente.	1	2	3	4	5	6	7
29) Nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos.	1	2	3	4	5	6	7
30) Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo.	1	2	3	4	5	6	7
31) As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de "o modo como fazemos as coisas por aqui".	1	2	3	4	5	6	7
32) A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo patrocinador.	1	2	3	4	5	6	7
33) Nosso chefe executivo tende a impor decisões estratégicas (preferivelmente a consultar a equipe principal de gestão).	1	2	3	4	5	6	7
34) Muitas das mudanças estratégicas que foram adotadas nos têm sido impostas pelos que estão fora da organização.	1	2	3	4	5	6	7
35) Os processos de pensamento dão forma às práticas do estrategista.	1	2	3	4	5	6	7
36) Nós tomamos as decisões estratégicas, baseados em sistemáticas análises de nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
37) Nossa estratégia é continua mente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
38) Há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
39) Nossas estratégias frequentemente têm que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação.	1	2	3	4	5	6	7
40) A visão de uma figura sênior é nossa estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
41) Forças externas à organização determinam nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
42) Esquemas mentais do estrategista mostram como as informações ambientais devem ser processadas.		2	3	4	5	6	7
43) Nossa concepção da estratégia possui alto grau de formalização.	1	2	3	4	5	6	7
44) A estratégia surge do aprendizado coletivo na organização.	1	2	3	4	5	6	7
45) Nosso foco é manter a estabilidade evitando mudanças estratégicas.	1	2	3	4	5	6	7
46) Nossa estratégia advém de um processo de influência, onde poder e política são usados para atingir os interesses de determinado grupo.	1	2	3	4	5	6	7
47) Nossa estratégia é maleável para se adequar a ajustes feitos pelo estrategista.	1	2	3	4	5	6	7
48) A formação estratégica é um processo reativo, cabendo à nossa organização agir de forma passiva frente ao ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
49) Nossa estratégia pode ser considerada como uma interpretação do mundo, na mente do estrategista.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado pela autora