

## **BUSCA DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS ORGÂNICAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AGROPECUÁRIA**

**DIOGO MACEDO PERRENOUD**

Pontifícia Universidade Católica  
diogoperrenoud@gmail.com

**MARCELO DE MORAES CORDEIRO**

PUC-RS  
cordeiromarcelo@gmail.com

**ADRIENE MARIA SAMPAIO PEREIRA**

Pontifícia Universidade Católica  
adrienc13@hotmail.com

## PROCESSO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

### BUSCA DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS ORGÂNICAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AGROPECUÁRIA

#### RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir as práticas de estratégias orgânicas no contexto das organizações. A partir de reflexões acerca das mudanças vivenciadas em virtude dos avanços tecnológicos, e como estes influenciam a maneira que os gestores devem encarar as estratégias de suas empresas. O tema central é elucidado, a partir de uma revisão das principais abordagens estratégicas, dentro de um modelo mecanicista e também de um orgânico, procurando-se entender o que distingue as abordagens mecanicistas das orgânicas. Para agregar ao diálogo entre os dois modelos de estratégia, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo agropecuário, buscando-se identificar as práticas estratégicas deste setor e incrementar conhecimento no que tange o planejamento estratégico para ele. Através do estudo, foi possível mapear diferentes práticas estratégicas, orgânicas e mecânicas, sendo utilizadas em conjunto, demonstrando, além do dinamismo do setor estudado, como que teorias estratégicas distintas são aplicadas simultaneamente em situações cotidianas no meio empresarial. Identificou-se, também, uma tendência dos gestores de buscarem práticas estratégicas que se assemelham mais às práticas orgânicas, visando adaptar-se a um ambiente de negócios que exige cada vez mais flexibilidade das empresas. Somando-se a isto, o artigo ainda ilustrou a percepção dos colaboradores diante das diferentes práticas estratégicas aplicadas na organização estudada, ajudando a compreender os desafios existentes em criar engajamento ou realizar mudanças nas estratégias existentes.

**Palavras-chave:** Estratégias Mecânicas. Estratégias Orgânicas. Planejamento Estratégico.

#### ABSTRACT

This article begins with considerations about the changes that happened because of the technological advances that went on the past years and how they influenced the way managers have to look to the strategies of their companies. Afterwards, we discuss mechanists and organic approaches to strategies, seeking the understanding of what distinguishes the mechanist model to the organic. To improve in the dialogue between both models of strategy, a research was applied in an agriculture company, in order to identify the strategies of the primary sector of the economy and to build some knowledge around the strategy planning for this sector. Through the study, it was able to map different strategies, organic and mechanic, being used together, what shows how dynamic no agriculture sector really is. In addition, the results also shows a tendency towards the organic perspective on the strategic practices applied by the managers. The article also illustrated how the employees perceive these practices, helping to comprehend the challenges of creating engagement or putting putting in practice the existing strategies.

**Keywords:** Mechanistic strategies. Organic strategies. Strategy Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças constantes no comportamento de indivíduos, de organizações e de mercados fazem com que os gestores tenham que construir empresas que sejam capazes de se adaptar constantemente à realidade (FARJOUN, 2002), ao mesmo tempo em que devem preservar sua integridade organizacional, no intuito de não se dissolverem (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015). Não é segredo a necessidade de mudanças nas estruturas das organizações de hoje em dia (CAPRA, 2004), ampliando o grau de conectividade e interdependência (PITELIS; TEECE, 2009). As organizações enfrentam uma grande dificuldade no planejamento das estratégias, fruto da complexidade das decisões a serem tomadas para atingir seus objetivos (PEDROZO; RODRIGUEZ, 2013; ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015).

O ambiente de negócios muda rapidamente, impulsionado pelos avanços dos últimos anos nas áreas da tecnologia e da comunicação, principalmente a internet (CAPRA, 2004), enquanto mecanismo de conectividade instantânea, alterando a forma de se conceber a sociedade, hiperconectada. No mundo interconectado existe um grande volume de culturas se confrontando, muitas vezes aprendendo umas com as outras, gerando uma conversa entre civilizações (SENGE, 2013). Vive-se em uma “época de forças terrivelmente conflitantes” (SENGE, 2013, p. 26), em que entra o papel essencial do poder dos gestores, nas organizações, de lidarem com os conflitos de interesses (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015).

Há uma percepção entre gestores de que, não importa o quanto trabalhem, as coisas estão sempre fora do controle. Isto ocorre devido à enorme complexidade dos sistemas, que influenciam quase todos os aspectos das nossas vidas (CAPRA, 2004; MORIN, 2008). Portanto, as organizações têm que passar por mudanças fundamentais, tanto para se adaptarem ao novo ambiente de negócios, como para se tornarem ecologicamente sustentáveis e socialmente aceitas (CAPRA, 2004), sendo a sustentabilidade o seu maior desafio (SENGE, 2013). Assim, sustentabilidade é “...pensar o desenvolvimento a partir da dimensão econômica, social e ambiental” (CRUZ, 2007, p. 406).

Gestores têm dificuldade na implementação bem sucedida de mudanças necessárias em virtude da dualidade das organizações. De um lado, as instituições sociais são desenvolvidas para um propósito específico, como acumular dividendos para os acionistas, gerenciar a distribuição do poder político ou disseminar alguma religião. Porém, ao mesmo tempo, elas são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras, constroem relações, se ajudam e fazem suas atividades diárias significantes a um nível pessoal (CAPRA, 2004; MORIN, 2008; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Em outras palavras:

Muitos gestores estão desapontados com seus esforços para implementarem mudanças, principalmente por que eles vêem suas empresas como uma ferramenta desenhada para atingir propósitos específicos, e quando eles tentam implementar mudanças na estrutura desenvolvida, eles buscam uma mudança que seja quantificável e previsível. Porém, a estrutura desenvolvida sempre interage com os indivíduos vivos da organização e suas comunidades, para quem a mudança não pode ser desenhada (CAPRA, 2004, p. 99, tradução nossa).

Para Capra (2004), a maioria dos gestores não entende que as pessoas não resistem à mudança, elas resistem é a terem uma mudança que lhes é imposta. Por estarem vivos, indivíduos e suas comunidades possuem processos de mudança naturais, distintos das mudanças organizacionais impostas de cima para baixo, pelo alto escalão. No intuito de resolver o problema com a mudança organizacional, Capra (2004) acredita que tenhamos antes que entender os processos naturais de mudança intrínsecos a todos os seres vivos. "Quando tivermos este entendimento, podemos começar a desenhar os processos de mudança

organizacional de acordo com ele e criar organizações que se espelhem na adaptabilidade da vida, sua diversidade e sua criatividade" (CAPRA, 2004, p. 100, tradução nossa).

Assim é que surge a abordagem orgânica, remediadora das limitações da perspectiva mecanicista, se mostrando muito importante, pois pode ajudar a renovar os conceitos mecanicistas sem sacrificar os *insights* e contribuições desta linha de pensamento. A perspectiva orgânica estimula o cruzamento de teorias, oportunizando o surgimento de novas ideias e aplicações. Ela enxerga as ocorrências como processos contínuos e integrados, diferente das mecânicas, que se concentram em uma ocorrência simples, construindo modelos explicativos e prescritivos (FARJOUN, 2002).

Percebe-se que a perspectiva mecanicista foi vital para o desenvolvimento de pesquisas, aprendizagem e prática no campo das estratégias. Conceitos, teorias e modelos semelhantes contribuíram para melhor comunicação e para geração e troca de ideias entre as organizações. Porém, mesmo após todas as suas contribuições, a abordagem mecanicista tem sido questionada, pois suas teorias se aplicam melhor a um ambiente relativamente estável e previsível, diferente do mundo complexo em que vivemos hoje (FARJOUN, 2002), o qual torna a inovação uma das essências do diferencial competitivo das empresas (PITELIS; TEECE, 2009).

Assim, a questão de pesquisa que emerge destas reflexões pode ser traduzida da seguinte maneira: como as estratégias orgânicas e mecanicistas são encaradas em uma organização do setor do agronegócio? Para responder a esta pesquisa, foi traçado o objetivo de discutir os modelos teóricos das estratégias orgânicas e mecanicistas, a fim de aprofundar suas características em um estudo de caso único (YIN, 2010).

O estudo foi construído em torno da Cabanha Azul, empresa do ramo agropecuário que iniciou suas atividades em 1907 na região dos pampas do Rio Grande do Sul, no município de Quaraí. Desde a sua criação, a companhia buscou se manter na vanguarda dos negócios dos quais participava. Foi uma das pioneiras na importação das raças europeias de bovinos de corte e de raças australianas de ovinos para lã, tornando-se um dos maiores bancos genéticos destas raças no Brasil. Atualmente, diante da necessidade de adaptação organizacional percebida pelos gestores, que está exigindo destes rever a sua postura estratégica e, baseado na percepção dos mesmos acerca da precariedade de estudos sobre modelos estratégicos específicos para o ramo agropecuário, tem-se, como objetivo geral, explorar quais são as práticas estratégicas usadas pela Cabanha Azul e como se dá a sua implementação, se se assemelham às práticas estratégicas difundidas pelos modelos mecânicos e orgânicos, e quais destes modelos se adequa melhor ao momento atual da organização e a sua cultura.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: uma seção que trata da revisão da literatura, dividida em duas subseções, que discorrem sobre os conceitos mecânicos e conceitos orgânicos no contexto das organizações, respectivamente. Descrita a metodologia utilizada pelo pesquisador, apresenta-se o resultado e se discute o mesmo sob enfoque das teorias estudadas na construção do referencial teórico. Apresentados os dados, conclui-se o artigo com os *insights* e aprendizados que o pesquisador teve ao decorrer da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa foi construída com a ideia de estudar estratégias empresariais através do pensamento mecanicista e do pensamento orgânico (BURREL; MORGAN, 2005). Vale ressaltar que as contribuições teóricas citadas não esgotam as discussões sobre estes temas.

### 2.1 PERSPECTIVA MECÂNICA

O pensamento mecânico é um conceito de estratégia relacionado a modelos explicativos e *frameworks* gerenciais. Neste modelo, estratégia é apenas uma postura, uma configuração relativamente estável, alinhada com a organização (FARJOUN, 2002; BURREL; MORGAN, 2005). A organização é o que inter-relaciona os elementos (PEDROZO, 2013), as atividades (FARJOUN, 2002), os mercados (PITELIS; TEECE, 2009) e os indivíduos, que passam a fazer parte de um conjunto maior (PEDROZO, 2013). Os modelos explicativos buscam demonstrar o que determina um desempenho sólido e identificar o que afeta a estratégia deste conjunto (FARJOUN, 2002).

As estratégias mecanicistas são influenciadas por uma visão positivista, em que a ciência é tida como a única forma de conhecimento verdadeiro (PEDROZO, 2013). Buscam o *downsizing* (PAULI, 1998) (reducionismo) como forma de aumentar a competitividade da empresa (PEDROZO, 2013). O reducionismo separa as partes, fracionando os problemas para buscar soluções isoladas (PEDROZO, 2013; BURREL; MORGAN, 2005).

A estratégia coordena todas as áreas da empresa, assim como o faz o cérebro, que emite ordens aos órgãos que estão abaixo dele, oferecendo subsídios para que cada um funcione quase que independentemente, porém de maneira coordenada (PEDROZO, 2013). O pensamento linear, vertical e hierárquico domina o pensamento administrativo atual (PAULI, 1998), como forma de aumentar a produtividade, conseqüentemente a competitividade (PITELIS; TEECE, 2009).

Dentre os modelos explicativos mais utilizados pela perspectiva mecânica, o mais recente é o *Resource-Based-View*, RBV, cuja teoria se baseia na importância dos recursos para o crescimento constante (BARNEY, 1991; FARJOUN, 2002) e considera os recursos a fonte primária da competitividade de uma empresa (PEDROZO, 2013). No RBV, a vantagem competitiva de uma empresa depende da habilidade desta em identificar e extrair recursos importantes para a produção e distribuição do seu negócio, fazendo o uso eficiente de determinados elementos (BARNEY, 1991; PEDROZO, 2013).

“O primeiro passo dado no caminho de uma organização tem que ser necessariamente conhecer com que recursos conta, além de saber utilizá-los da melhor forma possível obtendo o máximo de utilidade de cada um deles.” (PEDROZO, 2013, p. 7). Focando, assim, nas diferenças individuais de cada empresa, sugerindo que as diferenças em performances são provenientes de diferenças nos recursos destas (LO, 2013). Por focar em atributos internos da organização, o RBV se tornou a ferramenta padrão para análise interna (FARJOUN, 2002).

O modelo dominante para a análise do ambiente externo é o modelo das cinco forças de Porter, que vê o ambiente externo como o principal fator determinante da estratégia e da performance (FARJOUN, 2002). Neste modelo, a estrutura da indústria é o que determina o comportamento da firma, a sua conduta, que posteriormente determinará a performance da empresa (LO, 2013). A análise das cinco forças aponta a necessidade da empresa de direcionar seus recursos distributivamente pela cadeia de valor, que vem a ser “a sequência de atividades realizadas por uma empresa para projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos” (MAGRETTA, 2012, p. 86), e esta “está influenciada pelas cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de distribuição, que, em conjunto, tentam interpenetrar-se na cadeia do valor do cliente, formando o sistema de valores” (PEDROZO, 2013, p. 7).

No modelo padrão, o processo de estratégia empresarial consiste de dois subprocessos: o de formulação e o de implementação. O subprocesso de formulação consiste em análises dos ambientes interno e externo e na escolha de estratégias em níveis corporativo, de negócio e funcional. Para descrever a escolha estratégica, geralmente é utilizada a análise *Strength, Weakness, Oportunities and Threats* (SWOT), já que ela considera os fatores internos (Forças e Fraquezas) e os fatores externos (Oportunidades e Ameaças) da organização (FARJOUN, 2002). Este processo é visto como uma máquina estática, que recebe um *input*, processa as variáveis para tomada de decisão e entrega como *output* a estratégia, a decisão (ALBUQUERQUE, 2012). A implementação, por sua vez, consiste em uma série de atividades administrativas primárias, incluindo o *design* da estrutura e dos processos, bem como a absorção de políticas pelas estruturas sociais da organização (FARJOUN, 2002).

A visão de estratégia como uma posição ou uma postura implica que a escolha estratégica se torne a opção dentre modelos de configurações estáticas (FARJOUN, 2002), sendo a estratégia uma visão de longo prazo dos objetivos da empresa (LO, 2013).

Administração estratégica é vista como uma sequência de formular e implementar uma escolha única, ao invés de um processo contínuo. Mecanismos de criação de estratégia são presumidos em ordem, enquanto aprendizagem, históricos e processos são menosprezados (FARJOUN, 2002, p. 565, tradução nossa).

Pelo fato de as estratégias serem vistas como posturas, elas acabam se tornando basicamente respostas para determinadas situações, ao invés de serem consideradas para criar e influenciar o ambiente (FARJOUN, 2002). Em adição a isto, Farjoun (2002) ainda salienta que as posições analíticas das estratégias geralmente não esperam nenhuma resposta dos competidores ou de outros *stakeholders*.

## 2.2 PERSPECTIVA ORGÂNICA

Atualmente, a solução de problemas se apresenta com várias dimensões a serem consideradas, e as ações para remediar um problema acabam por repercutir em outras áreas (PEDROZO, 2013). Perceber as estratégias de empresas como um processo emergente, assim como é a vida no universo, é uma maneira de encarar o planejamento frente a um ambiente cada vez mais turbulento (FARJOUN, 2002; CAPRA, 2004), "...multifacetado, crescentemente multidimensional, multinível, aberto, complexo, mutante, não linear, incerto e interativo" (PEDROZO, 2013, p. 3). Por isso, estratégias não devem ser tentativas de construir um mundo racional e previsível (FARJOUN, 2002). Encarar a estratégia com um pensamento sistêmico auxiliará na construção desta, considerando o grau de complexidade dos modelos estratégicos (PEDROZO, 2013; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). "Boas estratégias podem ser formadas e descobertas examinando-se e se observando as ações da organização, ao invés de conduzir uma análise formal das forças e das oportunidades" (FARJOUN, 2002, p. 568, tradução nossa).

Os modelos orgânicos de estratégia consideram os caminhos a serem escolhidos pela empresa, assim como as ações a serem tomadas pela estratégia, mesmo que estes nem sempre atinjam claramente os objetivos propostos pelo pensamento mecanicista (FARJOUN, 2002; ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015). O caráter dinâmico das organizações deve ser considerado, fazendo com que as práticas organizacionais sejam constantemente executadas, criando oportunidades para variação e mudança (ALBUQUERQUE, 2012; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013).

Eles examinam como as condições iniciais, o *timing*, as escolhas administrativas, os momentos decisivos, a aprendizagem e os processos dependentes de uma ordem habilitam e restringem o estado presente, mas, em contra partida, preparam plataformas para desenvolvimentos futuros) (FARJOUN, 2002, p. 569, tradução nossa).

Para situações em que a administração tem que responder rapidamente e de forma eficaz às mudanças no mercado, levando em consideração fatos históricos, desafios presentes e direções futuras, o sistema imunológico é o melhor modelo, ao invés do cérebro. Não há dúvida de que muitas das funções do cérebro e a sua capacidade ainda não foram descobertas. Porém, já se conhecem numerosas limitações, especialmente quando comparado com o sistema imunológico: a sua capacidade de memória é pequena e o seu sistema de recuperação de dados é limitado. Ainda que o cérebro e a mente consigam imaginar, as células é que são as responsáveis por produzir as mudanças em nosso corpo, e por levar adiante a informação genética (memória) necessária para o desenvolvimento (PAULI, 1998).

O sistema imunológico é um sistema descentralizado (PAULI, 1998), que pratica a “homeostase – auto-regulação para manter um estado estável” (MISOCZKY, 2003, pag. 3). Cada componente possui a autoridade necessária para tomar suas próprias decisões, inclusive replicar-se (PAULI, 1998), ou seja, possui as ferramentas para responder às transformações do ambiente em que está acoplado, a partir de suas próprias estruturas, caracterizando-se como um sistema que pratica *autopoiese* (MISOCZKY, 2003; CAPRA, 2004), auto produção (MATURNA; VARELA, 1979). Há uma divergência em como Misoczky (2003) e Pauli (1998) enxergam os sistemas vivos. Para Misoczky (2003), sistemas vivos são fechados. Pauli (1998) enxerga o sistema como um meio aberto. Apesar da discordância, ambos os autores concordam que deve existir interação do organismo com o meio, inclusive é de conhecimento de Misoczky (2003) que sistemas fechados tendem a desaparecer por causa da entropia (MISOCZKY, 2003). Portanto, todo e qualquer “indivíduo” da organização (sistema imune) deve possuir os mecanismos necessários para combater qualquer invasor desnecessário, ou para poder responder às transformações do meio ambiente, fazendo com que a informação seja compartilhada abertamente (PAULI, 1998). Existe, assim, uma autonomia dependente, na qual cada indivíduo tem autonomia de criar e se desenvolver, porém, influenciado pela dependência ao todo (CRUZ, 2007).

O reconhecimento da importância das interações fez com que processos de *feedback em looping* fossem usados em programas de pesquisa sob a perspectiva mecanicista (FARJOUN, 2002), inserindo-se, assim, um pensamento sistêmico, que faz com que a formulação da estratégia leve em consideração uma rede de inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa e efeito, gerando processos de mudanças, ao invés de simples decisões estáticas (SENGE, 2013; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). “Além da causa agir sobre o efeito, o efeito também age sobre a causa” (CRUZ, 2007, p. 413).

Um método científico para abordar a complexidade dos fatores não deve ser positivista apenas (PEDROZO, 2013). Gunter Pauli (1998) sugere, para a Ciência, uma abordagem diferente, que traz um novo ciclo para os processos em relação àquele proposto pela ciência positivista: a Ciência Generativa. Ao invés de encarar os processos como isolados, procurando a sua otimização como algo único, a Ciência Generativa olha para o sistema como um todo (PAULI, 1998).

Para se atingir o proposto por Pauli (1998), deve-se otimizar ao máximo o emprego de recursos virgens, utilizando a criatividade para garantir que nada vire lixo, fazendo com que todo o resíduo de algum processo seja utilizado como *input* em outro. Transformar em hábito a avaliação contínua e a busca de melhorias de processos e aceitar as decisões baseadas em intuição, combinadas com o conhecimento tradicional (PAULI, 1998), também são guias sugeridas pela Ciência Generativa.

Farjoun (2002) explica que, apesar do reconhecimento das estratégias orgânicas, a implementação destes modelos ainda não conseguiu se desfazer totalmente da cultura mecanicista, fragmentada, estática e linearmente incompleta. A SWOT, cujas raízes também são mecanicistas, ainda é utilizada como uma ferramenta de consulta, servindo como

*framework* de pesquisa e ensinamentos (FARJOUN, 2002). O modelo de reduzir, reutilizar e reciclar, 3R, em conjunto com a Avaliação de Ciclo de Vida, ACV, prevê o acompanhamento dos recursos até a sua disposição, seu túmulo; portanto, também não enxerga o macro processo como algo cíclico (PAULI, 1998). Abaixo, se compara a perspectiva mecanicista com a orgânica, contando com que a segunda já estivesse funcionando completamente desvinculada das influências da primeira.

Figura 1 - Perspectiva Mecânica x Perspectiva Orgânica

<b>Mecânica</b>	<b>Fontes:</b>	<b>Orgânica</b>	<b>Fontes:</b>
Planejamento de longo prazo.	Lo (2013)	Adaptação constante.	Albuquerque (2012) Farjoun (2002) Senge (2013) Cruz (2007)
Estrutura Hierárquica.	Pauli (1998) Pedrozo (2013) Lo (2013)	Estrutura Descentralizada.	Pauli (1998) Pedrozo (2013) Cruz (2007) Misoczky (2003) De Geus (1997)
Produção Homogênea.	Pauli (1998)	Produção Heterogênea.	Pauli (1998) Pedrozo (2013) Cruz (2007) Misoczky (2003) De Geus (1997)
Estruturas estáticas.	Farjoun (2002) Senge (2013)	Estruturas emergentes.	Farjoun (2002) Capra (2004) Senge (2013)
Ciência Positivista.	Pauli (1998) Pedrozo (2013)	Ciência Generativa.	Pauli (1998) Pedrozo (2013)
Informação Seletiva.	Pauli (1998)	Informação Transparente.	Pauli (1998) Farjoun (2002)
Muda a natureza	Pauli (1998)	Imita a natureza.	Pauli (1998) Farjoun (2002)
Explora recursos conhecidos.	Pauli (1998)	Procura recursos melhores.	Pauli (1998) Farjoun (2002)

Fonte: o Autor (2015)

Na tentativa de facilitar a transição do modelo mecanicista para o orgânico, Farjoun (2002) ressalta três pontos importantes dentro do conceito de estratégia: metas e ações, coordenação planejada e atual, e alinhamento contínuo.

A estratégia da firma alinha-se com o ambiente, construindo e modificando os atributos e forças internos da empresa, para responder e influenciar condições ambientais e seu desenvolvimento. Resumindo, estratégia é coordenação de alinhamento e adaptação (FARJOUN, 2002, p. 571, tradução nossa).

As metas são objetivos com tempo de atingimento e a escala, pré-determinados; porém, a forma de atingimento dos objetivos é determinada pelas ações, direta ou indiretamente, através da criação, manutenção e mudança da conduta da empresa (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Desta maneira, é criado um direcionamento, integrando os níveis hierárquicos mais baixos (FARJOUN, 2002), gerando uma visão compartilhada (SENGE, 2013) para que visualizem melhor o propósito e as ações para atingir o objetivo (FARJOUN, 2002), criando engajamento através da conscientização dos indivíduos, orientando-os para o desenvolvimento sustentável (CRUZ, 2007) e permitindo

maior descentralização, sem controles formalizados (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Atividades distintas, levadas por funcionários da empresa e que não sejam o foco principal do negócio, não devem ser descartadas, considerando que podem se tornar uma oportunidade de negócio no futuro. Portanto, opiniões da equipe não devem ser desprezadas (DE GEUS, 1997) e as iniciativas nos níveis mais baixos de hierarquia devem ser avaliadas (FARJOUN, 2002).

A coordenação, segundo elemento ressaltado por Farjoun para conceituar estratégia, serve para fazer a distinção entre a estratégia e os comportamentos randômicos e autônomos. Ela pode ser identificada como um “padrão em uma linha de ações” (FARJOUN, 2002, p. 571, tradução nossa). A coordenação pode ser guiada por objetivos de longo prazo, tornando-se planejada, por estipular o padrão antes que a ação aconteça. Isso faz com que ela seja centralizada e proveniente do alto escalão (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). A coordenação também pode ser baseada na improvisação, com ajustes sendo realizados com base no desenvolvimento interno e externo ou em imprevistos, como a ineficiência de alguns indivíduos a se adequarem a determinadas regras (FARJOUN, 2002). Para isto, as metas e ações coordenadas devem ser continuamente alinhadas com o ambiente (FARJOUN, 2002), tornando-se um processo emergente (CAPRA, 2004; PAULI, 1998), que, se eventualmente entrar em conflito com os objetivos anteriormente definidos, demanda uma intervenção do gestor na redefinição do direcionamento da empresa (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015).

O alinhamento contínuo, por fim, é mantido por criações, (re)definições e integração dos domínios da empresa, através do reposicionamento entre cada domínio e mudanças no *mix* de recursos, que prestam suporte e são influenciadores da estratégia da empresa (FARJOUN, 2002; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). A criação de modelos mentais, metáforas sobre o futuro, auxilia em compreender os domínios da empresa e em enfrentar a distinção entre o que se diz e o que realmente se faz, diminuindo a generalização entre as práticas de cada domínio e contribuindo para a formulação de uma estratégia coerente com cada situação (SENGE, 2013). Para isto, é importante a noção de influência mútua (FARJOUN, 2002; PITELIS; TEECE, 2009) e a ampliação dos *insights* do domínio pessoal à consciência coletiva, gerando comprometimento compartilhado (SENGE, 2013).

A *performance* da empresa indica a qualidade do alinhamento contínuo. Mesmo que a *performance* faça referência a um determinado espaço de tempo, os indicadores também têm que medir o desenvolvimento e a mudança, paralelamente a sua ocorrência, originando diferentes escalas de tempo, pois a falta deste acompanhamento contínuo pode levar a erros nos ajustamentos da estratégia a longo prazo, considerando que, muitas vezes, algo que possa não parecer vantajoso a curto prazo, demonstre-se a estratégia correta no longo e médio prazos (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Sendo assim, muitas vezes a *performance* da empresa tem que lidar com os conflitantes ajustes de curto e longo prazos, refletindo conjuntamente na habilidade da empresa de explorar os recursos atuais e a capacidade de gerar novos recursos futuros (FARJOUN, 2002; PAULI, 1998; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013), o que remete ao princípio do RBV, onde a capacidade da empresa de ser pioneira na exploração de algum recurso possa ser um diferencial competitivo (WERNERFELT, 1984).

A *performance* da empresa também é influenciada pelo alinhamento com os demais agentes. É necessário identificar, agir sobre e influenciar restrições internas e externas da empresa, alocando os recursos tanto em ações de respostas, geralmente mais defensivas, como em ações mais empreendedoras, como inovações, influenciando fontes de incerteza e mudando as regras do jogo (FARJOUN, 2002; ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015), fazendo

com que haja transformações, como a perda de certas qualidades para o desenvolvimento de novas (MISOCZKY, 2003).

A formulação da estratégia orgânica está associada com a noção tradicional, uma vez que inclui elementos tradicionais como buscar o problema, identificar as causas, medir e analisar, interpretá-las e escolher a estratégia. Porém, ela sobrepuja o método mecanicista, pois vai além, uma vez que enfatiza o planejamento e estratégias alternativas. Também, sugere que a estratégia atual deve ser avaliada e deve receber suporte de um planejamento da implementação, considerando todas as atividades interligadas, como um processo só, de administrar a mudança. A formulação da estratégia é então vista como perceber, avaliar e planejar as mudanças externas e internas, ao invés de apenas fazer escolhas. Por ser recorrente, a implementação da estratégia orgânica é vista como um processo contínuo, diferente do pensamento mecanicista (FARJOUN, 2002).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O estudo das estratégias orgânicas e das mecânicas deu-se através de uma pesquisa documental, com o estudo de teóricos, visando revisitar os conhecimentos construídos ao longo dos anos em torno de planejamento estratégico. O estudo de caso partiu de pesquisa exploratória em que se utilizou um método qualitativo (COLLIS, 2005; GIL, 2009). Os dados foram coletados através de um questionário, aplicado aos gestores da empresa para identificar as práticas de gestão estratégica que empregam. Dessa maneira, pôde-se colher a experiência dos gestores e, com ela, mapear quais as estratégias organizacionais que eles consideram importantes para a melhora no quadro geral da empresa. Aliado a isso, também teve a observação participante natural por parte do pesquisador (MARCONI, 2002).

Foi aplicado um questionário, para cada uma das duas sócias diretoras, e para o seu diretor geral, da empresa, para verificar a concordância na visão estratégica de cada gestor. Realizados os três questionários e identificadas as práticas de gestão, criou-se um formulário (MARCONI, 2002) com itens que tratavam das práticas identificadas no questionário respondido pelos gestores, as observadas pelo pesquisador quando de sua imersão na empresa, e algumas práticas estudadas na bibliografia do presente artigo. Durante uma semana, no local de trabalho, quarenta e cinco colaboradores, que representa o quadro total de funcionários. Em suas respostas, eles referiram a qualidade com que a empresa aplica cada prática de gestão, e a importância de cada prática para si, como indivíduo. Este processo também pode ser caracterizado como um censo (COLLIS, 2005; GIL, 2009).

Assim, se chegou a dois paradigmas de pesquisa. O primeiro, feito junto aos gestores da empresa, é fenomenológico, por ser qualitativo e subjetivo ao entendimento dos gestores relativamente ao que são as práticas aplicadas, tendo um caráter mais humanista, pois não irá restringir o que será considerado uma prática, permitindo uma projeção da imaginação humana por parte dos gestores e do observador. Já o segundo, colhido junto aos funcionários, possui um caráter mais positivista, redutivo, pois será aplicado através de um método quantitativo e mais objetivo, sendo que os dados poderão ser mensurados e observados matematicamente, não fugindo de uma estrutura concreta, portanto, variando apenas dentro dos limites estabelecidos (COLLIS, 2005).

Para a análise dos dados do questionário respondido pelos gestores, e da observação feita pelo pesquisador, foi utilizado um procedimento geral. Para a análise dos dados da *survey* feita junto aos funcionários, foi realizada a porcentagem das respostas dos mesmos (COLLIS, 2005).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estudos das estratégias mecânicas e orgânicas, realizados através da pesquisa documental, encontram-se na seção da revisão bibliográfica. Na presente seção, limitou-se a análise dos dados coletados na Cabanha Azul e a sua comparação com as práticas estratégicas estudadas durante a pesquisa documental. No questionário e na observação, visou-se aprender um pouco sobre a história da empresa, sua cultura e como funcionam suas estratégias, desde o planejamento até a implementação. Após coletados os dados, foi elaborado um formulário sobre as práticas que os gestores disseram implementar na empresa, visando descrever a qualidade e a importância de cada prática aplicada, sob a percepção dos funcionários. Os resultados deste formulário estão apresentados na tabela um. Os valores variaram de um a cinco, sendo cinco, ótimo em qualidade e essencial em importância, e um, muito ruim ou não existe, em qualidade, e não faz diferença, em importância. O pesquisador considerou possuírem margem para melhoria, todas as práticas que não alcançaram sessenta por cento de classificação ótima no quesito qualidade. Estão destacadas no formulário, todas as práticas, que através deste critério, não apresentam uma necessidade de melhoria.

Tabela 1 - Resultado do formulário feito com os funcionários da Cabanha Azul

QUESTÕES	% Qualidade					% Importância					
	5 Ótimo	4 Muito bom	3 Bom	2 Ruim	1 Muito Ruim/ Não existe	5 Essencial	4 Muito importante	3 Importante	2 Pouco importante	1 Não faz diferença	
1	Comprometimento em manter a tradição de 107 anos.	73,33	20,00	4,44	0,00	2,22	64,44	28,89	4,44	0,00	2,22
2	Produção de alimentos de qualidade que torne a vida das pessoas mais saudáveis.	66,67	17,78	15,56	0,00	0,00	51,11	31,11	15,56	2,22	0,00
3	Buscar sempre o lucro financeiro da empresa para assegurar o crescimento e evolução de cada indivíduo e da empresa.	66,67	24,44	8,89	0,00	0,00	55,56	31,11	13,33	0,00	0,00
4	Possuir poucos ou nenhum cargo de gerente/capataz.	17,78	35,56	37,78	6,67	2,22	31,11	17,78	33,33	8,89	8,89
5	Poder tratar diretamente com a diretoria	66,67	17,78	15,56	0,00	0,00	71,11	13,33	15,56	0,00	0,00
6	Abertura da diretoria para receber sugestões, melhorias e críticas.	66,67	22,22	8,89	2,22	0,00	64,44	20,00	15,56	0,00	0,00

continua...

Tabela 1 - Resultado do formulário feito com os funcionários da Cabanha Azul (continuação)

QUESTÕES	% Qualidade					% Importância					
	5 Ótimo	4 Muito bom	3 Bom	2 Ruim	1 Muito Ruim/ Não existe	5 Essencial	4 Muito importante	3 Importante	2 Pouco importante	1 Não faz diferença	
7	Participação dos colaboradores no planejamento de ações e tarefas.	51,11	26,67	17,78	2,22	2,22	46,67	33,33	15,56	2,22	2,22
8	Flexibilidade do planejamento das ações e das tarefas.	31,11	40,00	26,67	0,00	2,22	37,78	46,67	13,33	2,22	0,00
9	Continua análise e melhoria dos processos.	46,67	35,56	15,56	2,22	0,00	53,33	31,11	15,56	0,00	0,00
10	Tomada de decisão baseada na experiência.	42,22	22,22	22,22	13,33	0,00	42,22	20,00	24,44	2,22	11,11
11	Incentivo a aprendizagem dos colaboradores.	44,44	33,33	20,00	2,22	0,00	51,11	31,11	15,56	2,22	0,00
12	Auxílio médico para os colaboradores.	71,11	6,67	13,33	2,22	6,67	80,00	17,78	2,22	0,00	0,00
13	Atenção a alimentação dos colaboradores e suas famílias.	42,22	31,11	26,67	0,00	0,00	53,33	31,11	13,33	0,00	2,22
14	Valorização do tempo de empresa do colaborador.	55,56	20,00	17,78	6,67	0,00	60,00	26,67	6,67	6,67	0,00
15	Cuidado com o solo através da rotatividade de lavouras e correto manejo dos animais.	71,11	15,56	11,11	0,00	2,22	66,67	20,00	11,11	2,22	0,00
16	Seleção do lixo orgânico e seco.	46,67	26,67	13,33	6,67	6,67	57,78	15,56	20,00	4,44	2,22
17	Reaproveitamento do ferro velho e dos descartes.	53,33	26,67	13,33	4,44	2,22	51,11	24,44	22,22	2,22	0,00

Na terceira geração da família a assumir o comando, foi dado um importante salto nos negócios da empresa, no intuito de diversificar a renda da companhia, e assegurar a continuidade do negócio, deu-se início à atividade agrícola, já na década de noventa. Houveram, ainda, outras tentativas de expandir as fontes de renda da companhia, porém, de acordo com as sócias, faltou dedicação para que os novos negócios prosperassem. Segundo Albuquerque (2012), esta falta de dedicação pode ser vista como uma falha em perceber o dinamismo da organização, faltando esforço na aplicação constante das práticas profissionais já existentes na companhia, à organização dos novos negócios, que não representariam sua principal fonte de renda. Interpreta-se que o fato de os novos segmentos de negócios não receberem a mesma atenção e recursos, ocorre em função de que estes não atingiram os

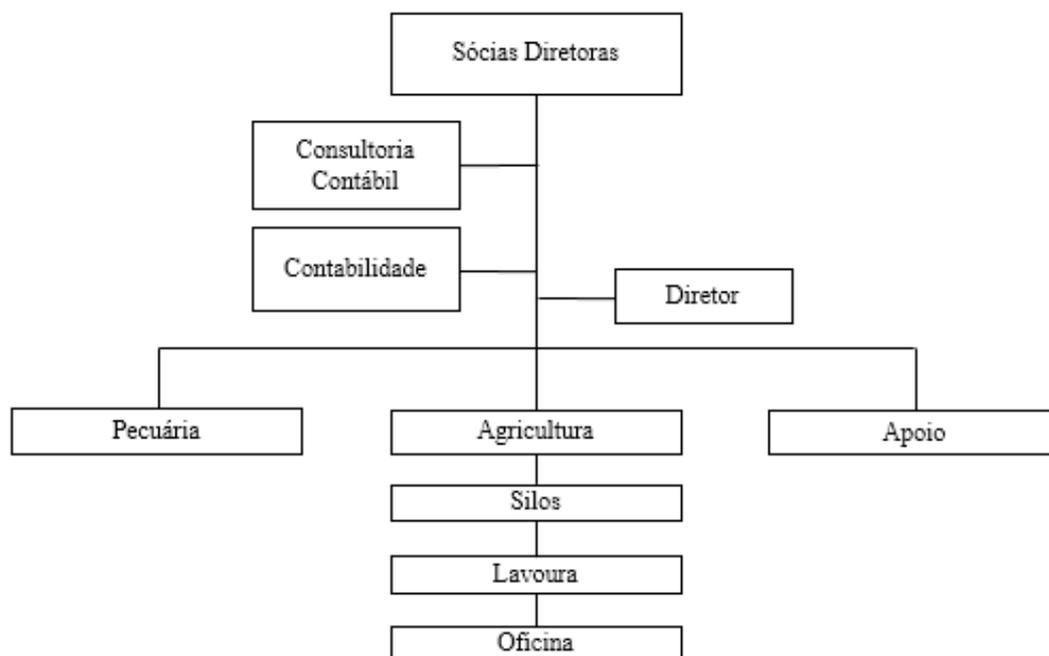
objetivos propostos pelo pensamento mecanicista, a curto prazo (FARJOUN, 2002; ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015).

A manutenção satisfatória das atividades em que a empresa atua é um dos compromissos das duas sócias, quarta geração da família no comando da empresa. Não existe a procura de novos negócios, mesmo que as sócias não descartem esta possibilidade; porém, elas acreditam que, se não for para fazer algo muito bem feito, melhor nem o fazer. Isto é uma maneira de assegurar a existência da empresa que, de acordo com a percepção dos gestores, possui como missão a produção de alimentos da forma mais sustentável possível, dentro da matriz produtiva já utilizada, ao mesmo tempo em que gera renda e lucro, permitindo que as pessoas que dela dependem cresçam e evoluam socialmente. Para isto, tem como visão tornar-se referência na produção de alimentos de qualidade de forma sustentável. Os valores que estão por trás da visão e da missão da empresa são continuidade, excelência, humildade, transparência, respeito por todas as pessoas e comprometimento com o desenvolvimento das mesmas, sejam elas clientes, fornecedores ou colaboradores, e o cuidado com a natureza. Como pode ser observado nas questões de números um, dois e três, este direcionamento é percebido pelos funcionários, que também concordam com a importância destas posturas para o andamento dos negócios. Isto demonstra, inicialmente, uma tendência mecanicista na gestão da empresa, por se tratarem de posturas de configurações relativamente estáveis (FARJOUN, 2002).

Não existe uma ferramenta formal para a definição dos objetivos da empresa. Tanto a análise interna como a externa são realizadas de maneira ininterrupta. Este processo ocorre informalmente, porém, as variáveis são consideradas no planejamento como se houvesse sido feita uma análise SWOT. O que pode ser melhorado internamente é identificado e se busca o seu aprimoramento. Novas tecnologias que contribuam para a produtividade e sejam viáveis dentro da realidade do mercado são adquiridas. Os sinais do mercado são considerados e imprevistos são calculados dentro de cenários futuros. Assim, a estratégia varia de acordo com o andamento do trabalho. Ao contrário do que ocorreu na implementação de novos negócios, pode-se identificar que, nas principais fontes de renda da empresa, as práticas organizacionais são constantemente executadas, gerando oportunidade de variação e mudança (ALBUQUERQUE, 2012), distribuindo os atributos organizacionais em diferentes modelos, que variam de acordo com o momento em que estão inseridos, caracterizando uma coordenação planejada e atual com metas que são continuamente alinhadas ao ambiente (FARJOUN, 2002).

A estrutura que sustenta esta ideologia é composta de duas sócias diretoras, apoiadas por um consultor contábil; um escritório de contabilidade terceirizado; um diretor e, ainda, um setor de pecuária, um de apoio e um agrícola. Destes 3 setores, o único que é departamentalizado e possui cargo de gerência é o da agricultura, conforme pode-se visualizar no organograma da empresa, apresentado na figura 2.

Figura 2 - Organograma da Cabanha Azul



Esta estrutura é definida pela cultura da empresa, que exige uma proximidade dos cargos mais altos com a operação. Assim, todos os funcionários têm oportunidade de contribuir expondo, aos gestores, visões sobre as suas necessidades e sobre o que acham que poderia ser melhorado na organização. Esta proximidade se dá pela estratégia da empresa de constantemente buscar identificar os pontos de melhorias nos processos. Se compartilha um plano de ação para toda a equipe, recebe-se o feedback, ajusta-se rapidamente o que for sugerido pelos colaboradores e se executa o plano. Os resultados finais são então apresentados a toda a equipe, para que sejam identificados os pontos positivos e os negativos do processo, e estudadas as possíveis melhorias. Caso seja identificado um problema recorrente dentro de um processo, realiza-se uma análise mais profunda antes de se trabalhar na solução.

A possibilidade de se tratar diretamente com a diretoria é reconhecida pelos funcionários; porém, a participação destes no planejamento, a sua flexibilidade e a contínua análise dos processos são quesitos a serem melhorados, pois a importância destas práticas não é menosprezada pelo quadro de colaboradores, conforme pode-se observar nos resultados das questões seis à nove.

Esta cultura de como a empresa trabalha os seus processos nos permite identificar uma tendência mais orgânica, como considerar as opiniões da equipe (DE GEUS, 1997) através do *feedback em looping* (FARJOUN, 2002) e buscar criar uma visão compartilhada (SENGE, 2013), realizando ajustes com base no desenvolvimento interno e externo ou em imprevistos, continuamente alinhando as ações ao ambiente (FARJOUN, 2002) e tratando os processos como emergentes (CAPRA, 2004; PAULI 1998). Mesmo assim, ao final, a tomada de decisão é centralizada na diretoria, característica que pode ser apontada como sendo um dos aspectos em que cabe aprimoramento de prática (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013).

O nascimento deste modelo veio de uma necessidade identificada pelas novas sócias, de aproximar a diretoria da operação. Com este novo modelo, o ciclo de melhoria contínua passou a funcionar de maneira intrínseca na empresa, e as equipes passaram a ser constantemente estruturadas de maneira a atender aos desafios presentes. Para que o ciclo

possa fluir normalmente, são estipulados objetivos bem definidos, porém, a forma com que as ações são trabalhadas para se atingir os objetivos faz com que haja o aprimoramento constante na conduta da empresa (FARJOUN, 2002). Muitas vezes, as ações são reestruturadas de acordo com o conhecimento empírico das pessoas, devido à necessidade de celeridade na adaptação aos fatores, principalmente os ambientais. Como a tomada de decisão é feita com base na experiência e na intuição, não se considera nenhuma ação como estática, definitiva, o que aproxima o modelo de gestão da Cabanha Azul à perspectiva orgânica (FARJOUN, 2002; PAULI, 1998; WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Porém, esta prática possui uma ampla margem de melhoria, de acordo com a percepção dos colaboradores, conforme pode-se identificar na questão dez do formulário.

Um recurso considerado essencial para a maneira de trabalho da empresa, bem como para sua evolução, e que permite a manutenção da agilidade sem perder a eficácia nos processos, são as pessoas, os *stakeholders*. Por isto, a empresa cuida do desenvolvimento de todas as pessoas que trabalham com ela, principalmente de seus funcionários. A companhia mantém uma escola fundamental para os filhos mais novos deles e para os próprios funcionários que desejam se alfabetizar. Sempre incentiva a busca por cursos técnicos, que são patrocinados pela empresa. Além disto, os funcionários mais antigos recebem um auxílio na faculdade dos filhos. A Cabanha Azul ainda tem o cuidado de ajudar no custeio de tratamentos médicos e dentários, propiciar condições dignas de moradia, além de dar atenção especial à alimentação, através da elaboração de cardápios por uma nutricionista, e constante aprimoramento das práticas na cozinha.

Para transparecer o valor que a empresa dá à longa permanência dos funcionários consigo, oferece uma bonificação anual por tempo de empresa. A cada um ano e, também, a cada quinquênio completados, os funcionários recebem uma premiação. A companhia ainda gratifica a assiduidade, além de possuir um meio de remuneração diferenciado, uma vez que, além de receberem participação sobre a produtividade, contam com a participação nos lucros. Em conjunto com isto, busca manter o *feedback* constante, oportunizando que os funcionários exponham suas críticas e sugestões, e se pauta pelo tratamento equitativo, sempre comunicando qualquer decisão importante a todos funcionários, de forma a não instigar a competição individual.

Este cuidado com os recursos humanos da empresa, e a sua importância, é, apenas em parte, reconhecido pelos funcionários, pois em todos os aspectos pode-se identificar, no formulário respondido pelos funcionários, uma margem para melhoria, em especialmente no que tange à alimentação.

No que diz respeito à preservação dos seus recursos ambientais, a empresa procura realizar a rotação de culturas na agricultura e utilizar os bovinos e ovinos de maneira a minimizar a depredação do solo, arrendando áreas sempre que necessário para evitar a lotação, quando as de sua propriedade seriam insuficientes para evitar isso. Também, utiliza defensivos e adubos apenas quando indispensáveis, e os resíduos tóxicos da agricultura são devolvidos conforme previsto em lei. O lixo é separado entre orgânico e seco e encaminhado à destinação correta, e novas maneiras de evitar a geração de lixo orgânico e transformar tais resíduos em insumos estão sendo estudadas. Todos os descartes classificáveis como ferro velho são guardados para serem reaproveitados posteriormente e, quando isso não for viável dentro da empresa, vende-se os mesmos a um ferro velho, para que lhes seja dado o destino apropriado.

Pelo resultado das respostas dos colaboradores ao formulário que lhes foi apresentado, há margem para melhorias no que diz respeito aos cuidados com os recursos ambientais, na preservação do solo e da água, que são os principais recursos ambientais da empresa, bem como na seleção do lixo e na reutilização dos descartes, como forma de cuidar da natureza e gerar economias à companhia.

Além dos cuidados com os recursos humanos e ambientais, a empresa também visa à sustentabilidade econômica. Sendo assim, todas as produções devem pagar a si mesmas. Porém, pode acontecer de se utilizar os recursos financeiros de algum segmento da empresa para manter a liquidez de caixa de outro pois, muitas vezes, devido à sazonalidade dos produtos, trabalhar com a venda do produto com o melhor preço do momento pode proporcionar maior ganho de caixa e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade para todos os segmentos se neles for reinvestido. Isto sem jamais prejudicar os clientes ou os fornecedores, com os quais sempre se procura criar uma relação de parceria. Para a diretoria, o lucro é real quando bem distribuído entre toda a cadeia, para que todos saiam ganhando.

Analisando os cuidados e a atenção despendida pela diretoria em seus recursos, sejam eles ambientais, financeiros ou humanos, em conjunto com o desejo de crescimento e desenvolvimento constante, pode-se dizer que a estratégia da empresa tem seus alicerces no RBV (*Resource-Based-View*). Fundamenta-se isto no fato de que grande parte das estratégias da Cabanha Azul se iniciam a partir dos seus próprios recursos e da disponibilidade destes, fazendo com que eles sejam considerados a fonte primária da competitividade da empresa, de acordo com o modelo RBV (PEDROZO, 2013). As decisões ainda são centralizadas na diretoria, mesmo que o organograma da empresa seja o mais horizontal possível, e o sistema de informação ainda é análogo ao funcionamento do cérebro, onde as decisões são tomadas pelo alto escalão, com inputs dos escalões mais baixos (PAULI, 1998).

Mesmo com estas características, que enquadra a estratégia da Cabanha Azul nos modelos mecanicistas, seria um equívoco dizer que ela tende apenas ao modelo linear. A empresa não busca construir um mundo racional e previsível ao realizar o seu planejamento, o que faz com que as suas estratégias se tornem processos de mudanças, ao invés de decisões estáticas (SENGE, 2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, versou sobre as estratégias mecânicas e orgânicas e sua relação com a gestão das empresas, a partir de um estudo de caso único. Assim, o objetivo de analisar este processo foi atingido. Desde a pesquisa documental, até o estudo de caso da empresa, contribuíram para que o pesquisador conseguisse explorar as práticas estratégicas da empresa e compará-las aos modelos mecânicos e orgânicos de estratégia, enriquecendo o diálogo entre modelos estratégicos.

De maneira geral, para a Cabanha Azul, fica uma avaliação do atual momento da empresa, que pode ser descrito como um processo de transição do modelo mecanicista ao modelo orgânico. A capacidade da mesma de adequar e integrar seus atributos em diferentes modelos, para situações distintas, alinhando-se continuamente através de uma coordenação planejada e atual, faz com que seus resultados sejam emergentes e variantes, características orgânicas (FARJOUN, 2002; CAPRA, 2004). Além disto, ela enquadra também algumas características da Ciência Generativa, buscando transformar o *output* de um processo em *input* de outro, utilizando-se da criatividade para que nada vire lixo. Isso só se torna possível em virtude da avaliação contínua dos seus processos (PAULI, 1998), que ocorre devido à integração do *feedback em looping* (FARJOUN, 2002) dentro da empresa, que faz com que a opinião da equipe seja levada em conta quando da prática de alguma ação (DE GEUS, 1997).

Ao se analisar o processo de implementação das estratégias da empresa, mesmo com ela levando em consideração a opinião dos colaboradores através de *feedbacks* dos mesmos, ela ainda se assemelha mais ao cérebro que ao sistema imunológico, pois as decisões são administradas de cima para baixo (PEDROZO, 2013), o que acaba por prejudicar o alinhamento contínuo (FARJOUN, 2002), em função da impossibilidade de os gestores estarem sempre presentes no ambiente de trabalho. Como forma de remediar esta situação, há

a possibilidade de se proceder a uma descentralização tanto nas tomadas de decisões, quanto no planejamento das ações (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Os funcionários, além de considerarem que estas práticas não estão sendo bem aplicadas, também não as veem como indispensáveis para o bom andamento dos negócios da empresa, conforme se pode perceber nas respostas dadas às questões quatro, sete e oito. Sendo assim, seria aconselhável que os gestores promovessem a participação dos funcionários no planejamento das ações, visando motivá-los neste aspecto e, para tanto, seria importante que, criassem mecanismos possibilitadores do acesso dos mesmos às informações relevantes nesse íterim (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015). Esses mecanismos espelham-se no sistema imunológico (PAULI, 1998) o qual, através da compreensão do todo, se pode ter condições de dar efetivas contribuições no sentido do aprimoramento da performance da organização. Porém, para que essas mudanças aconteçam, é importante que os gestores reconheçam a relevância do que as motiva, ou seja, das interações. Cabe ainda referir que, uma vez valorizadas essas interações, caberia aos gestores o desafio de ampliar a consciência coletiva nesse sentido, visando o comprometimento compartilhado (SENGE, 2013), o que contribuiria na manutenção da sustentabilidade da empresa, em todos os âmbitos.

Dentro do processo de transição em que se encontra a Cabanha Azul existe uma margem considerável para melhoria. O que se constata ao analisar a percepção dos funcionários, conforme apontam as respostas dos mesmos às questões de números oito, nove, dez, dezesseis e dezessete do formulário. Porém, nestas mesmas questões pode-se perceber que há concordância entre os funcionários acerca da importância destas práticas para a companhia, mesmo que eles não as tenham considerado como sendo indispensáveis. Portanto, pode-se levantar a proposição de que as abordagens mais orgânicas condizem mais com a cultura da empresa e podem tender a gerar um engajamento maior do quadro de funcionários com as decisões da diretoria (WILDEN; GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Surge, assim, uma oportunidade para a continuidade deste estudo, visto que as informações aqui apresentadas não permitem que essa pesquisa seja conclusiva neste aspecto.

Através deste trabalho, verificou-se que o planejamento estratégico vem buscando acompanhar as mudanças impostas pela tecnologia. A criatividade necessária para conseguir adaptar as estratégias a esta crescente complexidade do mercado acaba exigindo uma participação cada vez maior de todos os *stakeholders* no planejamento das diretrizes estratégicas das organizações, buscando cada vez mais uma visão sistêmica que compreenda a interdependência da formulação e da implementação das estratégias. Portanto, não se dispensa, aqui, a necessidade de novos estudos sob o enfoque do planejamento estratégico orgânico, contribuindo para que formulações de estratégias, como a da Cabanha Azul, se desassocie da noção tradicional linear e ultrapassem as fronteiras do método mecanicista, passando a encarar a estratégia como um processo contínuo (FARJOUN, 2002).

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, João P. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multi-dimensional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 52, n. 3, p. 313, 2012.

ANSELL, Chris; BOIN, Arjen; FARJOUN, Moshe. Dynamic Conservatism: How Institutions Change to Remain the Same. **Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies**, p. 89-119, 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-99, 1991.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and an Organizational Analysis: elements of sociology of corporate life**. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2005.

CAPRA, Fritjof. **The Hidden Connections, integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability**. New York: Anchor Books, January, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, Luciano B.; PEDROZO, Eugenio A.; MARTINET, Alain C. O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável a partir de princípios do pensamento complexo: o caso de dois grupos varejistas franceses. **Revista Alcance**, v. 14, p. 405-426, 2007.

DE GEUS, Arie. **The Living Company**. London: Nicholas Brealy Publishing, 1997.

FARJOUN, Moshe. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 561-594, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.  
KHARBILI, Marwane El. Business Process Compliance Checking: Current State and Future Challenges. **MobIS**, v. 141 of LNI, p. 107-113. GI, 2008.

LO, Fang Yi. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 217-227, 2013.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Trad. Carlos Szlak. São Paulo: HSM, 2012.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. **Cadernos EBAPE**, v. 1, n. 1, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva**. 2. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

MORIN, Edgar. **On Complexity**. Trad. Robin Postel. New Jersey: Hampton Press, Inc, 2008.

PAULI, Gunter. **The road to Zero Emissions. More Jobs, More Income and no Pollution: Upsizing**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 1998.

PEDROZO, Eugenio A; RODRIGUEZ, Ivan A. Calderon. Aproximações entre Pensamento Complexo e Estratégia Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2013.

PITELIS, Christos N; TEECE, David. J. The (new) nature and essence of the firm. **European Management Review**, v. 6, p. 5-15, 2009.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Trad. Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

WERNERFELT, Birger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried P; NIELSEN, Bo B; LINGS, IAN; Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, p. 72-96, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010