

Área Temática: Estratégia e Organização

Um Mapa do Caminho: Aproximações Entre Teoria e Prática em Gestão Estratégica

AUTORES

BEATRIZ AZEVEDO BLANDY

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

biabalndy@uol.com.br

BELMIRO DO NASCIMENTO JOÃO

Universidade Católica de Santos

bjoao@pucsp.br

Resumo

Um dos pontos centrais desta pesquisa é a abordagem dos preceitos e paradigmas da abordagem crítica nos estudos de estratégia. Seu encadeamento ao alinhar alguns acordos sobre o conceito de estratégia, sua evolução histórica e uma visão crítica gera a possibilidade de confrontar postulados teóricos com situações práticas. O objetivo foi o de analisar a estratégia enquanto ação. A escolha pelo método foi pela pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas, além de observação participante. O fenômeno foi observado por meio de múltiplos estudos de caso em uma amostra de 12 micros e pequenas empresas em serviços de consultoria estratégica. Procurou-se tecer alguns paralelos entre contribuições teóricas e os registros e marcos de uma prática de atendimento em consultoria. Nos estudos de caso são apresentados conceitos como a prática da estratégia, abordagens iniciais de processo de consultoria em gestão estratégica, o desenvolvimento de núcleos de gestão temporário, oficinas estratégicas, prospectiva, mapas de atuação, oficinas estratégicas. Intentamos demonstrar a delicada arquitetura que articula a compreensão intelectual de um posicionamento teórico, aos desafios, hesitações e descobertas da prática.

Abstract

An essential point of this research is the approach of the precepts and paradigms of critical approach in strategic studies. His thread to align some agreements on the concept of strategy, its historical development and a critical view create the possibility of theoretical postulates confronted with practical situations. The objective was to examine the strategy as action. Qualitative data sources include semi-structured interviews, as well as participant observation. The phenomenon was observed through participant observation in a sample of 12 micro and small firms in strategic consulting services. It was a few parallels between theoretical contributions and the records and milestones of a practice of care in consulting. In this multiple-case studies are presented concepts such as the practice of the strategy, initial approaches in strategic management consultancy, the development of clusters of the temporary management, strategic workshops, prospective analysis, maps of activities, strategic workshops. We will want demonstrate the delicate architecture that articulates the intellectual understanding of a theoretical position, the challenges, hesitations and discoveries of the practice.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Prática, Abordagem Crítica.

1. Introdução

O termo estratégia, pela frequência com que é utilizado e suas inúmeras aplicações, pode tornar-se uma abordagem perigosa para um artigo, o que pode ser visto em Whipp (2004)

Em uma recente conferência, um sociólogo reclamou do exagerado uso da palavra “estratégia” durante as apresentações. Suas observações vêm de encontro a uma paráfrase da irritação de Goering em relação a essa prática: “Quando alguém menciona a palavra estratégia, ponho a mão em meu revólver.” O episódio ilustra a importância da estratégia no campo dos estudos organizacionais, bem como seu latente poder de controvérsia.

Afinal, em boa parte das definições, este conceito, poderia ser confortavelmente trocado pela palavra administração, sem que as denominações ou as formulações conceituais alcançassem algum grau de incoerência ou inverdade. Por esta razão esta pesquisa propõe-se a delimitar alguns acordos sobre o uso atual do conceito de estratégia, detendo-se no que é chamado de Administração Estratégica. Esse termo foi apropriado pelo *mainstream* tanto nas abordagens teóricas quanto no contexto das organizações, pela sua aplicabilidade e adequação confundindo-se com a própria definição de estratégia.

Por esta razão, tem mostrado suas lacunas e limites, abrindo um terreno fértil para novas experiências, já que a prática e seus desafios são um rico manancial evolutivo para uma abordagem teórica, conforme indicado por Grant (2007). Assim, uma análise dos preceitos e paradigmas desta vertente crítica é um dos assuntos desta pesquisa.

Além disso, afirma primeiro por vias teóricas, depois descreve algumas experiências práticas de atuação em consultoria, a importância em compreender a estratégia como uma prática. Esta abordagem inclui uma visão de estratégia que vai além das formulações reconhecidas como o modelo de Porter (1980, 1985 e 1996) com as forças que definem a vantagem competitiva. O que não deve ser interpretado como um desconhecimento da relevância deste instrumental, mas uma localização do seu real alcance diante de uma realidade em constante transformação, onde imprevistos e variáveis estão o tempo todo desafiando tendências e prognósticos.

Esta pesquisa propõe também uma investigação sobre a formulação e implementação dessas políticas e conceitos na tomada de decisões que afetam o cotidiano das organizações em cenários protagonizados por diferentes atores organizacionais. Por esta via, entende-se que a estratégia não é uma atividade exclusiva da alta administração ou sócios-gerentes, mas permeia todo o tecido empresarial e deve conversar com a variada gama de protagonistas (HAMEL, 1998) que a concretizam, suas visões e formas de se relacionar com a empresa e o mercado.

2. Metodologia

O objetivo deste trabalho é analisar a estratégia enquanto ação. O fenômeno foi observado por meio de múltiplos estudos de caso conduzidos pela trajetória de vida de um dos pesquisadores em serviços de consultoria estratégica com micro e pequenas empresas. Desse modo a escolha do método qualitativo ou exploratório deve-se às possibilidades de se obter informações que possam elucidar o objeto de estudo e que possam ser convertidas em variáveis de pesquisa ou gerem hipóteses a serem testadas em estudos subseqüentes (GOODE e HATT, 1979).

O trabalho seguiu todas as fases de desenvolvimento de uma pesquisa em administração, que de acordo com Cooper e Schindler (2003) inclui as fases de planejamento da pesquisa, coleta de dados, sua análise e interpretação e a elaboração de um relatório final. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho inclui estudos de caso múltiplos e pode ser definida como "...uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o

contexto não estão claramente definidos." (YIN, 2001:32) Os dados utilizados no trabalho foram obtidos de fontes secundárias e primárias. As principais fontes secundárias foram artigos publicados em anais de eventos na área de administração, *journals* e os relatórios de consultoria realizada por um dos pesquisadores. As fontes primárias resultaram de entrevistas semi-estruturadas além de observação participante. Esta vertente metodológica pode ser definida, segundo Thiollent (1986), como:

um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (p.14).

A pertinência da pesquisa-ação com a natureza deste trabalho pode ser observada a partir de sua própria definição. A principal referência desta pesquisa foi a experiência acumulada por um dos pesquisadores ao longo de sete anos no desenvolvimento de planos estratégicos para micro e pequenas empresas, desempenhando um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e avaliação das ações desencadeadas em função destes problemas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente em duas fases sendo a primeira no período compreendido entre os meses de março a novembro de 2007 e posteriormente transcrito em forma de relatório. Muitos desses relatos estão em primeira pessoa, buscando preservar a riqueza da experiência vivida. Será mantido o anonimato desses entrevistados. Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise documental e análise de conteúdo, de forma descritivo-qualitativa, visando "descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos" (RICHARDSON, 1999, p.39). Utilizaram-se técnicas de agrupamento de palavras e categorização, por meio de palavras similares, que dizem ou tratam do mesmo assunto, conforme Bardin (1977).

A Amostra é de conveniência e é composta por micro e pequenas empresas atendidas por um dos pesquisadores em sua atividade de consultoria. O número dessas empresas alcança um total de doze, representando o universo desta pesquisa.

Em função das justificativas expostas, o primeiro objetivo deste trabalho é delimitar o campo da estratégia, a partir de uma recuperação histórica da disciplina (GHEMAWAT, 2000) do que é considerado hoje o seu *mainstream* e as visões críticas já existentes em relação a esse modelo, propondo um olhar sobre o pensamento estratégico contemporâneo.

Julga-se essencial enfatizar a idéia de que estratégia é uma prática social com interações entre atores e suas ferramentas. A compreensão do trabalho de "fazer" estratégia como experiência vivida, traz em si o potencial para relacionar habilidades e tecnologias e, ainda, definir as consequências dessa prática para a empresa como um todo.

O último objetivo, e mais ambicioso, é relacionar essas premissas com a prática realizada em consultoria, por meio dos textos produzidos no período de atuação profissional de um dos pesquisadores. Este enfoque impõe uma retomada e uma revisão das evidências e assertivas acumuladas neste período de sete anos de prática.

3. Revisão teórica.

3.1 Alguns acordos e revisões sobre o conceito.

A amplitude da palavra estratégia e sua aplicabilidade na vida cotidiana nos levam a procurar definições de cunho geral, onde, vários usos e sentidos possam ser contemplados. Segundo Meirelles e Gonçalves (2002, 2005) a etimologia nos remete à idéia de rumo, trilhas ou direção, associados às escolhas a serem feitas neste trilhar. *Strategia* é uma palavra de origem

grega e pode ter seu sentido associado ao de general, como aquele que sabe, e também ao saber necessário para conduzir um exército ou, ainda, uma ação em direção a um objetivo a ser conquistado. Outro sentido, associado à mesma palavra, é a qualidade do que é geral, referindo-se a tudo que é afeito ao percurso em questão ou interessa a toda a organização ou processo.

Seus significados e utilizações em administração podem ser alinhados e resgatados por meio da evolução da disciplina. Nos anos 50 e 60, o conceito de estratégia passa a integrar, de maneira definitiva, o mundo dos negócios e a fazer parte dos currículos das escolas. Sua introdução é atribuída ao fato de que se fazia necessário um campo de estudos que se responsabilizasse por pensar a gestão global de uma empresa e integrasse os conhecimentos dispersos pelas áreas de recursos humanos, finanças, produção marketing, contabilidade, economia. Inicialmente, esta nova disciplina recebeu o nome de “Política de Negócios”. Com a ampliação de seu escopo original e a inclusão de preocupações com o ambiente externo à empresa, esta disciplina passou a ser conhecida como administração estratégica (TAVARES, 2000). Esse caminho evolutivo tem permeado os currículos em administração e *business* em muitas instituições de ensino, trazendo a estratégia e sua visão integrativa para o centro do processo de ensino e aprendizagem. Essa tendência busca preparar profissionais mais orientados para a prática e para o enfrentamento de decisões relacionadas ao assegurar, adequar ou revolucionar processos, produtos ou mesmo a questionar razão de existir das empresas ou suas unidades de negócio.

Há uma relativa concordância de que estratégia diz respeito a *trade-offs* para uma organização ou unidade. A partir dessa premissa, podemos dizer que estas escolhas implicam em ações e decisões emolduradas por algum padrão ou orientação. A estratégia é, pois, um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais, que impactam todo o conjunto da organização ou uma unidade organizacional. De qualquer forma, este conceito usualmente está relacionado à idéia de uma orientação macro que fornece referências e integra tudo o mais que será decidido e realizado a partir de sua definição.

É impossível dissociar intenção da necessidade de imprimir coerência, da existência de um plano ou padrão. Esta associação entre estratégia e o que se afirma como um conjunto coerente de idéias, conceitos e ações é o que nos remete à prática gerencial mais conhecida e disseminada em estratégia: o planejamento estratégico. Esta metodologia situa a estratégia como uma etapa, onde são feitas as escolhas dos caminhos a serem trilhados, a partir de uma análise criada a partir dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente.

A evolução deste instrumento gerencial formal acabou por destacar, na prática, a importância das escolhas estratégicas. Internamente, a estratégia forneceria um referencial comum aos participantes das organizações, definindo rumos e orientando esforços. Externamente, cumpriria a função de orientar as ações da organização na busca por oportunidades, mercados, enfim, a sua própria sobrevivência.

O que fica desta práxis estratégica, constantemente desafiada pela complexidade das organizações e o ritmo febril mudanças ambientais, é a trajetória ditada por essas escolhas. Um desafio diário e constante, assumido por uma constelação variada de atores organizacionais, às vezes próximos, às vezes distantes, da autoria, do momento e da situação em que os planos foram gerados. Pela ação destas condicionantes, observamos que a ênfase do esforço de planejamento empresarial, cuja relevância estava no orçamento ou no planejamento de longo prazo, volta-se paulatinamente para a estratégia propriamente dita, suas escolhas e resultados alcançados.

3.2. A Crítica à Administração Estratégica

Ao reconhecer a relevância do ambiente e sua importância na formulação e implementação de estratégias para as empresas, a chamada administração estratégica engendra o conceito de vantagem competitiva. Este conceito, posteriormente atualizado por Porter (1980,1985 e 1996) e pela visão baseada em recursos (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984 e PETERAF, 1993) não são suficientemente completos para explicar fontes de rentabilidade e para conduzir as empresas para posicionamentos estratégicos superiores.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Porter (1980,1985,1996) concordam em algum grau, ao afirmar que a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. Estes aspectos, essencialmente interdependentes, referem-se, no primeiro caso, às idéias traduzidas na forma de missão, valores, filosofias, objetivos, metas e um conjunto de proposições e diretrizes não formalizadas. No caso da dimensão processual, refere-se à dinâmica envolvida na concepção e implantação de estratégias.

Por outro lado, a metodologia de planejamento estratégico tornou-se não apenas uma abordagem à formação da estratégia, mas a própria estratégia, altamente formalizada e quase mecanicamente programada. Os entusiastas do planejamento estratégico pregavam que as organizações tinham aí uma tarefa imperativa, inclusive alertando para as armadilhas que o impediam de fazê-lo. Acreditava-se que, se cada uma das etapas fosse realizada conforme o especificado, o produto final (estratégia) estaria pronto (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). A excessiva formalização e a formação de uma casta de planejadores dentro das empresas fizeram com que a própria essência dessa atividade fosse perdida, abafando a criatividade, a sensibilidade e a noção de conjunto, tão necessárias para entrever novas perspectivas ou combinações.

Essas duas grandes correntes, cada uma a seu tempo, acabaram por se apropriar do campo da administração estratégica. Se por um lado, há relatos de experiências bem sucedidas, a prática também revelou muitos fracassos estratégicos. Esta constatação levou à formação de um pensamento crítico, a partir da verificação de contradições existentes tanto no campo teórico, como na prática.

Levantamentos sobre a bibliografia produzida sobre este campo nas últimas duas décadas (GHEMAWAT, 2000) mostram também uma reduzida capacidade de refletir sobre seus próprios pressupostos e a pluralidade de experiências verificadas, como uma característica desses estudos. Estas evidências, aliadas ao reconhecimento de que há correntes de pensamento hegemônicas que se abrigam sob essa denominação, vem a corroborar a necessidade de um ponto de vista crítico que levante outras perspectivas e questione alguns paradigmas sobre o qual esta visão se assenta.

Atualmente, o que se entende por administração estratégica e que representa o *mainstream*, são teorias cuja maior expressão é a obra de Porter (1980, 1985, 1996). Segundo a taxonomia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola de posicionamento atualizou e levou adiante, pressupostos das escolas de *design* e de planejamento. Pelo seu alcance e propósito, suas premissas têm dominado boa parte da produção do que vem sendo chamado de estratégia. Nesta escola, a elaboração estratégica é feita pela cúpula da empresa, com foco nas características econômicas do mercado. Esta pode ser uma das razões pela quais vem sendo amplamente empregada por consultores e administradores, desde os anos 80. Além disso, gerou um instrumental (as cinco forças de Porter (1980) que se tornou hegemônico, a ponto de confundir-se com o próprio campo de investigação da estratégia.

Esta posição de dominância contribui para encobrir ou relevar o fato de que suas normas e convenções fazem parte de um contexto histórico e de uma visão de mundo e de homem.

Alguns autores afirmam uma relação destas abordagens com os paradigmas da economia neoclássica, o que lhe confere um arcabouço teórico reconhecido, um caráter ideológico e pleno de interesses. Sua base teórico-prática pressupõe uma concepção de mercado ausente de intenções e livre dos conflitos sociais e políticos da situação, onde se supõe o campo estratégico.

Um dos temas mais correntes às consultorias e às dinâmicas internas às organizações é o processo de mudança. Este é o eixo sobre o qual é preciso incorporar uma maior pluralidade de visões, desvendando seu conteúdo ideológico e admitindo sua complexidade. A idéia de evolução em direção a resultados a serem alcançados, exige uma abordagem que explique como isso se dá. Dentro de um mesmo processo de mudança, impactado por um conjunto de condições, é necessário dar conta de diferentes estágios e níveis. A partir dessas premissas, não é possível utilizar apenas uma abordagem teórica, mas sim combinações que suportem contradições e ambigüidades, ou seja, um modelo de abordagem complexa. Ou melhor, é preciso adicionar tensões, conflitos e as acomodações provenientes da ação de sistemas sociais nos quais a mudança ocorre, a uma estratégia institucionalizada e fundada no poder das organizações.

A produção ou a manutenção de formas organizacionais está no cerne do processo estratégico. A organização é um fato concreto, mas seus sentidos dependem de visões e interesses das pessoas que a integram e do seu poder de produzir e manter uma formação, que é social e coletiva. Só uma perspectiva dialética admite uma dinâmica, onde a mudança faz parte do próprio sistema que sustenta a organização. É o que nos autoriza a conceber um estado onde não existem arranjos ou padrões permanentes, mas sim configurações sujeitas a transformações. A análise, a partir desta perspectiva, é o que nos permite identificar princípios fundamentais que apontam como essas ordens específicas se configuram, o que as sustenta e o que as dissolve.

A partir daí, abre-se um sem número possibilidades, que não podem ser abarcadas por um só arcabouço teórico, mesmo que dominante. Muito menos se considerarmos as limitações impostas por uma abordagem positivista de pensamento e ação, cuja racionalidade sustenta a idéia de decisão e escolha pelo melhor caminho. Ou ainda, uma noção do ambiente como um espaço objetivo e determinado por uma lógica própria sobre o qual o indivíduo e a organização não têm qualquer influência.

O planejamento estratégico, normalmente como um conjunto de idéias elaborado pela alta direção e que seria implementado automaticamente em direção à base, teve seu auge nas décadas de 70 e início dos anos 80. Com o tempo, esse modelo começou a mostrar sua precariedade. Falhavam as previsões nas quais se baseavam as estratégias, rupturas ambientais tornavam planos e propostas insuficientes para garantir o futuro da organização, boas idéias não surgiam somente das cabeças da alta organização. Mas, principalmente estratégias cuidadosamente elaboradas não saiam do papel em função de resistências, conflitos de interesses, valores divergentes ou falta de sentido que emprestasse algum significado à sua implementação.

É neste contexto que se reconhecem a vantagem de uma abordagem que não dissocia conteúdo e a forma. Assim, a estratégia envolveria não só a definição e redefinição formal de missão, visão, objetivos, políticas e estratégias propriamente ditas, mas igualmente os processos cotidianos de gestão e de tomada de decisão que concorrem para sua implementação. Estratégia é o que fica registrado como intenção (HAMEL e PRAHALAD, 1989), ou seja, senso de direção, descoberta e destino, mas também o que é implementado e construído na prática. Fruto de processos racionais de análise e reflexão, mas também de processos simbólicos e subjetivos construídos nos embates cotidianos internos e nas relações com o ambiente.

3.3. Estratégia como prática

Até aqui foi desenvolvido um raciocínio que desmistifica algumas construções tradicionais e aponta uma série de críticas que configuram uma nova vertente de investigações teóricas dentro do campo de estudos da estratégia. Porém, autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam a prática, com sua diversidade e alta dose de imprevisibilidade, como o terreno mais fértil para a identificação dos limites dos modelos e a evolução de estudos e investigações.

Essa perspectiva se mostra promissora pela necessidade de inclusão de um olhar mais micro, orientado para a ação e da aproximação dos pesquisadores com os estrategistas, no sentido de entender a relação entre o trabalho desenvolvido pela cúpula, as instâncias onde a estratégia é feita e o desempenho global das organizações.

Mintzberg (1990) revela quem é, na prática, o nosso estrategista: longe do ator racional, que ordenadamente, planeja, organiza, coordena e controla, vemos um executivo pressionado pelo tempo e pela liturgia do cargo, envolvido na maior parte do tempo em situações que podem ser categorizadas como de comunicação. Diante disso, não há como sustentar a diferenciação entre formulação e implementação estratégica, tão importante a toda articulação da metodologia de planejamento estratégico. Neste espaço, o autor formula, entre outros, o conceito de estratégia emergente, formada a partir de uma convergência de decisões e ações. Esta vertente mais processual foi muito importante para ampliar os limites da compreensão da estratégia organizacional, não só para além da coerência gerada nos esforços do planejamento, como para estendê-la aos atores da organização como um todo, além das cúpulas administrativas e das salas dos executivos.

Maciel (2007) cita a importância da estratégia emergente como conceito forjado na ação, porém avalia que carece da articulação entre instâncias e níveis da organização, interesses e intenções. O que emerge é algo dado e não parte de um processo socialmente construído. Para tanto é necessário admitir um contexto social e investir mais na compreensão do trabalho de “fazer” estratégia como experiência vivida, centrada em interações de diferentes atores sociais e suas ferramentas de trabalho (JARZABKOWSKI, 2003). Só assim é possível revelar habilidades e as tecnologias necessárias para a práxis estratégica, como também definir seus desdobramentos e consequências para as organizações.

A partir de análises sobre “para onde” e “como”, mapeou-se o pensamento em estratégia a partir dos anos 60, apontando quatro perspectivas básicas: a política, o planejamento, o processo e a prática (WHITTINGTON, 1996). Essas dimensões, segundo o autor, estão associadas aos seguintes vetores:

1. A política, parte da análise de *pay-offs* para diferentes alternativas estratégicas e, recentemente, inovação, aquisições, *joint ventures* e internacionalização.
2. O planejamento foca o desenvolvimento de ferramentas, técnicas que auxiliam o tomador de decisão, como a análise estrutural da indústria e o conceito de competências essenciais.
3. O processo ocupa-se da mudança organizacional, processos evolucionários e gerenciais de adaptação, a partir dos trabalhos de Pettigrew e Johnson.
4. E a prática, sublinha o trabalho de fazer estratégia (*strategizing*), seus lugares, conversas, rotinas, documentos e apresentações, ou seja, todas as atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo.

Todas estas dimensões estão presentes no trabalho de “fazer estratégia”, mas são as questões da prática que demandam abordagens e conceitos sociológicos, como o de “ator social”. Ou seja, aquele que na sua atuação recria e é, ao mesmo tempo, continuamente determinado pelo contexto social. Mesmo em papéis e atividades aparentemente semelhantes, cada ator social usa a seu modo as instituições sociais e dessa forma, inventa seu cotidiano, expressa sua singularidade e atua num jogo de forças. Dimensões como mudanças, persistência e inventividade demonstram o valor de adotar uma visão mais localizada, que observe prioritariamente as práticas de *strategizing*.

Essas circunstâncias e atuações práticas estabelecem mediações entre os diferentes atores, níveis da organização e significados: gerentes de cúpula, comunidade organizacional e estratégia intencionalmente orientada. Dessa confluência e dinâmica, temos o resultado, ou seja, um conteúdo estratégico realizado.

A partir dessas premissas, *strategizing* ou a prática de fazer estratégia é vista como socialmente construída e traz como tensão chave, a oposição das necessidades de estabilidade e mudança. As forças de transformação desenham perspectivas, realizam interesses e desejam promover adequações ao ambiente. Ao mesmo tempo, a prática impõe, em sua face recursiva e rotinizada, a lógica da persistência e faz a síntese entre expectativas. Ou seja, o que está realmente acontecendo e o que as pessoas estão fazendo. Nesse movimento, criam-se significados divergentes, ampliam-se conflitos ou se dá voz a tensões causadas por problemas organizacionais, disputas de poder e rotatividade de pessoal.

Estratégias podem operar de formas opostas, em razão de lógicas diferenciadas entre cúpula e comunidade organizacional, ou ainda, em função de objetivos conflitantes impostos pelo contexto ou seus atores. Contudo é comum que estratégias com propósitos distintos tenham de coexistir. Estas práticas e os significados a elas atribuídos constituem a base para a formação do pensamento estratégico (interpretação, debate, negociação e comunicação) e da ação estratégica (por sua vez, tomada de decisões, mobilização e transformação de recursos). O fato é que as atividades estratégicas, gerenciais ou não, são essenciais na atualização do valor das organizações e constituem-se num recurso seguro para capturar o melhor resultado possível. Resultado, entendido como um conjunto de evidências, produto das organizações e de seus integrantes centrais ou periféricos.

4. Análise dos Resultados

4.1 Abordagens iniciais: o caso da confecção feminina.

A citação abaixo é emblemática desta abordagem e faz parte de uma proposta de trabalho para uma confecção feminina, realizada no início de 2003. O texto afirma o foco em planejamento estratégico e o conceitua:

O exercício do planejamento estratégico deve ser visto como uma prática de desenhar ações no tempo... Focaliza uma intenção, uma prática, uma leitura da realidade, avaliando limites e facilidades, estudando sua viabilidade econômica, a partir do exercício de reunir dados e refletir sobre eles.. não deve prever só crescimento, nem criar uma gama de novos problemas. O objetivo é imprimir velocidade ao que já está em ação, atualizar tendências, iluminar potenciais e tornar nossa ação mais certa.¹

O texto acima, apesar do uso da nomenclatura planejamento estratégico, estabelece uma diferença sensível em relação a esta metodologia e como ela é conhecida. Em primeiro lugar, ao propor uma prática e não a confecção de um plano altera a prescrição das etapas do planejamento estratégico e o produto esperado. Em segundo lugar, descreve essa prática como

o exercício de reunir dados e refletir sobre eles, dentro de um ponto de vista processual, quando uma intenção vai sendo lapidada por sucessivas leituras da realidade.

De acordo com Daft (1999) as etapas do planejamento estratégico podem ser definidas como:

Análise da situação atual: o processo inicia-se quando os dirigentes procuram avaliar a missão, metas e estratégias atuais da empresa. Procuram, também, identificar e avaliar a posição atual da empresa no mercado em que atua.

Análise Interna: envolve avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, uma visão geral de suas habilidades e recursos. Um dos objetivos dessa avaliação é conhecer as competências essenciais da corporação, aspectos nos quais a empresa se destaca em relação a seus concorrentes.

Análise Externa: inicia-se com a análise setorial na qual a empresa está inserida. São analisados também os concorrentes e demais públicos interessados, que podem influenciar o desempenho da empresa.

Definição de nova missão: missão envolve os propósitos e valores básicos da empresa. Constitui a razão de ser da organização. Visão estratégica significa definir o direcionamento da empresa.

Formulação de Estratégias: as estratégias são formuladas mediante as informações adquiridas nas etapas anteriores. São classificadas em: a) Estratégia Empresarial, quando relaciona os recursos da empresa com os setores onde atua; b) Estratégia de negócios, que são ações tomadas com o objetivo de reforçar a posição da empresa dentro de seu mercado; e c) Estratégia funcional, implementada por todas as áreas funcionais da empresa, visando apoiar a estratégia de negócios.

Implementação de estratégias: uma fase essencial para uma administração estratégica. As ferramentas que os gerentes têm para desenvolver essa etapa são: a liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e informações e recursos humanos. O papel da gestão de mudanças é fundamental nesta etapa.

Apesar de mais abrangente, evidentemente essa metodologia é para ser aplicada em uma organização corporativa, com uma formulação estratégica *top down* e prevê uma sequência cronológica de etapas com separação dos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Ocorre que estas referências estão muito distantes da realidade da pequena empresa e do micro-empresário. Além da unicidade orgânica que caracteriza essa categoria de empresas, o empreendedor tem uma representação mental da estratégia, uma idéia guia mais do que um plano articulado em palavras e números. É ao mesmo tempo deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que possam ser adaptados durante o curso (MINTZBERG, AUSTRAND e LAMPEL, 2000). A proposta do texto acima busca municiar o empresário neste processo, aproximando-o de informações objetivas geradas no próprio negócio e formar uma visão de futuro mais nítida e mediada por um discurso, que possa ser comunicado e compartilhado.

Dentro dessa perspectiva, a abordagem que mais se aproxima dentre as descritas nos itens iniciais deste trabalho, é o conceito de *strategizing* ou a prática de fazer estratégia. Outro trecho da mesma proposta elege a profissionalização como oportunidade de obter uma vantagem competitiva sustentável, aumentando as chances de melhores resultados e de efetivamente realizar o valor da empresa. “Organizar e profissionalizar a gestão da cadeia de produção e do negócio, para que esta característica converta-se em um dos valores da marca é um dos objetivos deste trabalho.”²

O que chama a atenção nesta proposta de 2003 é o fato da consultoria se comprometer a não criar uma nova gama de problemas, apenas imprimir velocidade ao que já está em ação ou iluminar potenciais. É possível entender essa afirmação como uma cautela, diante das inseguranças da consultora e do ceticismo do pequeno empresário com uma planificação excessiva e desnecessária. No entanto, neste e em outros casos, a prática de planejar, discutir

estratégias e refletir sobre elas, mostrou-se bastante transformadora, criando problemas, detonando arranjos já inadequados e impondo a necessidade da tomada de decisões arduamente construídas. Neste caso, implicou em uma mudança na conformação societária, que alterou toda a organização e inviabilizou, temporariamente, a atuação da consultoria. Ou seja, o compromisso que pôde ser mantido foi apenas o da possibilidade de tornar a ação da empresária mais certa.

4.2 Um núcleo de gestão temporário: o caso da editora.

Nas empresas com processos em andamento é preciso conjugar atuações práticas que respondam às necessidades imediatas com instâncias que gerem visões mais abrangentes, utilizem dados internos, informações do mercado, criem projeções que revertam em projetos de ação. Uma conversa entre estes níveis é essencial para forjar uma real transformação na empresa e um dos objetivos da consultoria em gestão estratégica.

A partir desta verificação, é necessário definir uma forma de intervenção. Como promover uma conversa entre a ação e o trabalho de fazer estratégia, em ambientes empresariais em que o(s) empresário(s) e seus colaboradores são solicitados o tempo todo a tomar decisões e são responsáveis, concomitantemente, por funções estratégicas e operacionais? Deste desafio é que se delineou a proposta de fundar um núcleo de gestão temporário, integrado pela consultora, o(s) sócio(s) e uma constelação variável de parceiros e colaboradores. O trecho de uma proposta de 2006, para uma editora, explica os conteúdos a serem abordados e o funcionamento desse núcleo:

Propomos a criação de um núcleo de gestão temporário, cuja tarefa será gerar e gerir as ações iniciais de um projeto focado nas possibilidades de crescimento e desenvolvimento... Este núcleo deverá reunir a proprietária, esta consultoria e eventualmente os parceiros e colaboradores que estiverem vinculados aos temas abordados ou a necessidades identificadas. Terá uma periodicidade semanal, atuando simultaneamente nos dois níveis citados acima, a partir de um cronograma de trabalho aprovado conjuntamente.³

Uma proposta como essa busca criar uma instância para promover a definição de um projeto de crescimento e desenvolvimento para a empresa. Este é um vetor essencial à sobrevivência das pequenas empresas, a partir da gestão de conteúdos da prática. A construção de um cronograma de trabalho, com pautas definidas, a presença da consultora e uma configuração variável que atenda os temas a serem abordados, contribuem para definir uma instância de tomada de decisões de caráter estratégico. Além disso, criam-se condições de atuar no cerne do principal aspecto crítico, que pode ser levantado à escola empreendedora: a formação da estratégia, inteiramente calcada em um único indivíduo. Segundo Mintzberg, Austrand e Lampel (2000), a questão é que, neste caso, grande parte das suas razões, teses e projeções, permanecem enterradas na caixa preta da cognição humana.

No caso da editora em questão, esta forma de intervenção foi implantada, concomitantemente ao acompanhamento de alguns projetos setoriais, como por exemplo, a organização de um sistema de gestão. Contribuiu sensivelmente para alavancar algumas decisões importantes como a mudança de local da editora, articularam-se profissionalidades, funções, tarefas e objetivos da equipe de trabalho. Além disso, essa instância constitui-se numa defesa interna contra imprevistos, além do reconhecimento de oportunidades e potenciais. Porém, não resistiu ao final do ano e suas urgências, nem conseguiu gerar um plano mais abrangente para a editora, quanto à sua posição de mercado, escolha de autores e obras a serem lançadas.

Essa experiência mostra um flanco e um risco eminente em propor um núcleo de gestão temporário, sem estabelecer previamente um vínculo e um projeto de ação que suporte este nível de proximidade e intervenção.

O ritmo da atividade empresarial resiste a acessar visões de longo prazo e os riscos de assumi-las. A personalidade empreendedora divide-se entre o reconhecimento das vantagens de contar com o suporte, a escuta e atuação compromissada da consultoria e o estranhamento em ter outra pessoa a desempenhar um papel tão próximo ao seu.

Assim, a etapa seguinte é o produto do reconhecimento da relevância em gerar um plano palpável e passível de avaliação e mensuração. Propor um ciclo de planejamento inicial é uma etapa essencial para dar conta dos desafios da contratação e da construção de um acordo prévio sobre os conteúdos a serem trabalhados. Além disso, delinea de que forma isso será feito e garante os vínculos de confiança e conhecimento mútuos, necessários para iniciar uma intervenção em consultoria.

4.3. Oficinas Estratégicas: da escola que queria fechar ao caso de uma agência de *design*.

Este formato foi utilizado diante de uma solicitação de uma escola que precisava decidir entre fechar as portas ou continuar, antes que o alunado e o corpo docente fossem comprometidos. Foram propostas duas Oficinas Estratégicas, com foco nas oportunidades e limites do processo de tomada de decisões. Estas atuações podem ser avaliadas como bem sucedidas, pois conseguiram alinhar as perspectivas das proprietárias e das famílias interessadas, criando uma oportunidade de venda da instituição, que modificou os prognósticos existentes.

Na “Caixa de Ferramentas” da Prospectiva Estratégica, Godet (2000), discorre sobre a importância de desenvolver e contar com ferramentas. Seu plano elege os Seminários de Prospectiva Estratégica como a primeira de nove etapas, que, segundo o autor pode ser aplicado de várias formas, com vantagens para a ordem sugerida.

Não é nossa intenção traçar pontos em comum com os Seminários Prospectivos de Godet, mas não por acaso é sugerido que um ciclo de planejamento se inicie com um mergulho inicial que promova as bases da formulação estratégica: análises, sínteses e escolhas transformadoras. Desde o aprofundamento em questões metodológicas (porque e como fazer), à criação de uma zona de sentido comum entre todos os participantes, uma atividade desta natureza e seu caráter intensivo criam as condições para o delineamento de direções, tomada de decisões e atitudes que reforcem tendências ou vislumbram potenciais de mudanças.

O propósito de ouvir e articular as diferentes vozes do corpo societário, colaboradores e parceiros para criar um raciocínio estratégico é o que enriquece e aproxima este exercício da realidade empresarial e de uma representação de futuro. No trecho abaixo, retirado de uma proposta feita a uma agência de *design*, descreve-se a didática de um ciclo de planejamento inicial, com vistas à formulação de um projeto estratégico.

Um ciclo de oficinas estratégicas, abordagem criada com a intenção de produzir em tempo real, com as informações e conhecimentos disponíveis, um ponto de vista ou um saber sobre determinado foco. Como a base deste exercício é a situação atual, vamos utilizar o material existente ou coletado neste período sobre temas relevantes para a nossa investigação. Esta didática objetiva revelar e articular uma inteligência estratégica, potencialidades pouco aproveitadas e também as falhas, idealizações, desconhecimentos e divergências.⁴

A idéia de uma inteligência estratégica está relacionada a um conhecimento que vai além das informações e concepções existentes. Empreende-se um esforço de seleção, articulação e contextualização de informações e testemunhos, para que esse material possa ser transformado em conhecimento. Para tanto, é preciso dar-lhe sentido, reflexão e integrá-lo numa visão. Este é um dos resultados esperados das oficinas: um alinhamento de intenções e um saber o que fazer, mesmo que apenas vislumbrados, diante de prospectivas levantadas, potenciais percebidos ou ameaças verificadas.

Outro resultado esperado é um mapa de atuação, documento que registra esse ciclo inicial de planejamento, suas principais conclusões e pontos de mudança.

4.4. O mapa de atuação: revelando a estratégia.

O mapa de atuação pretende ser a explicitação dos pontos levantados nas Oficinas Estratégicas, um relatório que deverá conter análises, propostas para atuações futuras e recomendações de projetos de trabalho.

Levantamento de dados e informações relevantes para a formação de uma visão estratégica da empresa, construída a partir das narrativas, pontos de vista e visões de seus principais atores. Ao mesmo tempo reconhece suas limitações, a serem aprofundadas ou trabalhadas futuramente. Por esta razão, guarda similaridades com um mapa, onde se podem escolher caminhos e trajetórias, a partir de marcos geográficos.⁵

Esta abordagem não prevê um levantamento apurado de dados numéricos ou de observações, desconectadas de contextos, de pessoalidades ou afetos.

Por outro lado, num curto espaço de tempo, revela trajetórias e intenções, proporciona algum alinhamento em torno dos pontos mais relevantes e uma aceleração das transformações necessárias ao desenvolvimento da empresa.⁶

Segundo Loriggio (1996) o termo diagnóstico é herdado da medicina e seu significado corrente é de um prognóstico para consecução adequada do planejamento terapêutico. O autor enfatiza que fazer um diagnóstico empresarial está relacionado a priorizar os problemas realmente importantes dentro da empresa, pois são eles que afetam os resultados. Após esta listagem, há que se investir na formulação do problema, uma atividade que busca evidenciar os fatores relevantes à sua compreensão, para então levantar dados, tecer análises, levantar hipóteses e validá-las. Este encadeamento, de enfoque marcadamente científico, certifica e valida uma linha de raciocínio, criada pelo pesquisador ou consultor, em busca de soluções. Um ciclo de Oficinas Estratégicas suscita um mosaico de impressões, algumas compreensões e uma gama de questões a serem encaminhadas ou amadurecidas. Por esta razão, propor um diagnóstico não alinhado à diversidade de conteúdos e seus contextos, não seria adequado. Um destes documentos internos apresenta essa forma mais aberta de registro de resultados, a partir das Oficinas Estratégicas.

Um mapa tem prioritariamente a função de identificar e apontar caminhos, mais do que propor soluções. Neste sentido, não só este documento, mas a abordagem eleita para o levantamento de dados e a formulação de políticas de atuação, nos pareceu bastante adequada a este intuito.⁷

Este é o registro de um processo que é coletivo e que busca criar sentidos comuns entre os participantes das oficinas. Por esta razão, conta, nessa medida, com a compreensão prévia dos envolvidos e uma base de entendimento comum para concretizá-las.

Podemos demarcar que chegamos neste ponto da trajetória da empresa com uma significativa mobilização de forças que apontam para as transformações necessárias, algumas pistas de porque e como fazê-lo.⁸

4.5. A implementação de estratégias

Houve um ganho significativo na qualidade de intervenção em consultoria e na resposta às mudanças propostas, ao separar claramente o levantamento inicial da implantação de estratégias e acompanhamento de projetos. São momentos distintos e regidos por disposições

contratuais próprias, apesar do fazer estratégico estar presente nos dois. Ao serem implementadas, não se deixa de criar, avaliar e mudar estratégias propostas. Pelo contrário, é a prática que dá a real dimensão do que foi planejado. É no confronto com as questões da gestão, da produção, do financeiro e das relações com o mercado, que as estratégias ganham vida e comprovam ou não sua sustentabilidade.

Se utilizarmos as dimensões do fazer estratégico propostas por Whittington (1996) teremos a política, o planejamento, o processo e a prática. É esta última que concentra os fatores críticos para a implantação estratégica. Esta dimensão trata dos lugares, conversas, rotinas, documentos e apresentações, ou seja, todas as atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo. Em qualquer empresa, especialmente as de pequeno porte, se não houver uma demarcação ou criação de instâncias periódicas e contratadas com os seus participantes, não há como proceder a uma implantação ou atuação em gestão estratégica.

O fazer estratégico é assegurado pelo cumprimento de pautas e acordos, o respeito às opiniões de todos os participantes, o desenvolvimento de conceitos ou análises que enriqueçam o encaminhamento das decisões e o registro do que ficou decidido.

Outra dimensão presente neste fazer é o acompanhamento de processos, embasados por projetos, baseados na construção ou utilização de instrumentos tais como orçamentos, balanços, planejamentos setoriais e periódicos para orientar decisões ou validar resultados.

O conceito de projeto, no que toca à gestão de recursos internos ou externos, não está presente nas pequenas empresas. As pequenas ou grandes decisões, oportunidades e ameaças que cercam a conquista de um novo mercado, do lançamento de um novo produto ou a reorganização de um setor da empresa, dificilmente estão reunidas sob a égide de uma atuação integrada ou um plano. É o empreendedor ou proprietário que reúne todas essas informações e nexos, às vezes de forma pouca consciente e quase sempre, escassamente comunicada a seus colaboradores.

Projetar, registrar e submeter a seus pares estes planos ou projeções não é considerado trabalho para boa parte dos pequenos empresários. Trabalho é quando se está efetivamente vendendo, comprando ou produzindo. O necessário investimento em gestão, articulada ao fazer estratégico, que lhe empresta relevância e volume, é uma prática a ser adquirida. A parceria da consultoria em gerar projetos e acompanhá-los através de seus responsáveis, coloca efetividade na idéia de gestão como atividade geradora de resultados e garante que o impulso inicial contenha sucessivas aproximações com os objetivos a serem alcançados.

Atualmente as pequenas empresas, dispõem de uma quantidade de informações sobre vendas, clientes, produtos e a produção, bastante significativa. Os sistemas integrados de gestão controlam vendas, cadastro de clientes, estoque, compras, produção e o caixa, com baixos custos e relativa facilidade de implantação. Porém, uma grande quantidade de informações, na forma de relatórios e planilhas nem sempre contribui para aumentar o valor destas informações, pelo contrário, tornam-na dispersa, fragmentada e descartável. Algo se perde nessa expansão da informação e só é retomado quando se constitui em conhecimento, revela habilidades e embasa atitudes concretas.

A prática estratégica se apóia em dados concretos, informações relevantes e na sua constante atualização e contextualização. A leitura e utilização sistemática desse material são mais escassas que a atividade de gerá-lo. Ou seja, a construção ou compartilhamento de instrumentos que totalizem, comparem e articulem estes dados com o cotidiano das empresas, como os planos, planilhas, matrizes, orçamentos e balanços é que permite a sua apropriação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento é algo criado por esse fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos, (acrescentamos aqui, a experiência vivida) de cada indivíduo. Essa

compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, no sentido do saber o que fazer, um dos objetivos da prática estratégica.

5. Conclusão.

A prática e seus atos são um dos aspectos mais ricos de uma área de pesquisa e apresentam uma diversidade difícil de ser aprendida por categorizações. A tarefa de esgotar essa dimensão e organizar essa diversidade não está ao alcance das pretensões deste trabalho. Procuramos tecer alguns paralelos entre contribuições teóricas e os registros e marcos de uma prática de atendimento em consultoria, em uma amostragem de 12 micros e pequenas empresas. Como mais forte argumento a favor do caminho escolhido, temos o fato de que a consultoria para este segmento merece ser mais estudada. Suas especificidades desaconselham o uso de instrumentos e pressupostos da grande empresa e exigem uma intervenção calcada em atuações práticas e efetivas, segundo a avaliação do empreendedor e sua equipe.

O encadeamento deste trabalho ao alinhar alguns acordos sobre o conceito de estratégia, sua evolução histórica e uma visão crítica gera a possibilidade de confrontar postulados teóricos com situações práticas. Os documentos internos e as entrevistas realizadas evidenciam formas e efeitos da aplicação de um corpo de conhecimento e de um discurso teórico em situações reais. Intentamos demonstrar a delicada arquitetura que articula a compreensão intelectual de um posicionamento teórico, aos desafios, hesitações e descobertas da prática. Este exercício, tanto pode revelar matizes não percebidas, como alargar a compreensão de aspectos cristalizados ou ainda mostrar meias verdades e idiossincrasias que a repetição cotidiana acaba por emprestar veracidade.

Os riscos desta tarefa logo ficaram evidentes, tanto pela necessidade de pesquisa em uma amplitude maior de contribuições teóricas, quanto de estendê-la a uma amostragem maior. Por outro lado, a bibliografia escolhida e artigos selecionados de eventos como o Encontro de Estudos em Estratégia e de *journals* sobre estratégia evidenciam e reinterpretam a crítica à tradicional Administração Estratégica, através de idéias não ortodoxas e formulações criadas no mundo real das organizações. O mesmo sentido de descoberta e identificação pode ser descrito em relação a autores e pesquisas que trabalham nesse território entre o *management* e as ciências sociais, com paradigmas que não só o do racionalismo científico e visões mais humanizadas do gestor ou sujeito. Para toda uma formação voltada para a educação, a psicologia e os valores do conhecimento e da cultura é como achar um oásis ou um porto seguro. Prontos a serem conquistados.

Referências.

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª. ed. Porto Alegre:Bookman, 2003
- DAFT, R.L. *Administração*. Rio de Janeiro:LTC. 1999
- GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 5ª. ed. Blackwell Publishing. 2007
- GHEMAWAT, P. *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Harvard Business School. Competition & Strategy Working Paper Series. Working paper number: 798010. April 2000.
- GOODE, W. J; HATT, P. K.K. *Métodos em Pesquisa Social*. 7ª. ed. São Paulo:Nacional. 1979.
- GODET, M. A “caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica. Cadernos do Cepes, Lisboa, 2000

HAMEL, G., Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, Winter, 1998, pp.7-14

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June. 1989, p. 63-76.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003

LORIGGIO.A. *Diagnóstico, fatores críticos de sucesso*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. V.1, 1996

MACIEL, C.M. *Estratégia como Prática: Contribuições da Visão Baseada em Atividades (VBA)*. In.: Anais do Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo. 2007

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A. *Estratégia: acordos, desacordos e revisões sobre o tema*. In: CLADEA 2002, Porto Alegre. Anais CLADEA, 2002.

MEIRELLES A.M.; GONÇALVES, C.A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*. Rio de Janeiro. 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre:Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, vol.90 (2), p.163-176. March-April. 1990

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro:Campus, 1997

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *The competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is Strategy ? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª. ed. São Paulo:Atlas, 1999

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986. 108p.

WHIPP, Richard. *Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações*. In: Handbook de Estudos Organizacionais - Volume 3. HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. e NORD; Walter R. (Org.). 1ª ed., São Paulo:Atlas. 2004, p.424

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 2ª. ed. Porto Alegre:Bookman, 2001

¹ Proposta de Consultoria nas áreas de Planejamento e Gestão para a Confecção Bel Paoliello. São Paulo. 2003. Documento Interno.

² Proposta de Consultoria nas áreas de Planejamento e Gestão para a Confecção Bel Paoliello. São Paulo. 2003. Documento Interno.

³ Terceiro nome: um foco no crescimento. São Paulo. 2006. Documento Interno.

⁴ Se até aqui deu certo, então qual é o problema? Uma proposta de consultoria em gestão estratégica. São Paulo. 2007a. Documento Interno.

⁵ Uma investigação sobre a situação atual. Uma proposta para a Desmobilia. São Paulo. 2007b. Documento Interno.

⁶ Uma investigação sobre a situação atual. Uma proposta para a Desmobilia. São Paulo. 2007b. Documento Interno.

⁷ Um Mapa e um Plano de Ação para a AN. São Paulo. 2007c. Documento Interno.

⁸ Um Mapa e um Plano de Ação para a AN. São Paulo. 2007c. Documento Interno.