
Estratégia como prática na prática¹

Karine Francisconi *

Resumo

Este artigo destina-se a todos os praticantes de estratégia, tais como administradores, gerentes, proprietários de pequenas empresas que lidam com estratégias no dia-a-dia ainda que inconscientemente. Estes últimos quem sabe, nunca se preocuparam ou pararam para pensar como é realizado o seu processo de estratégia e, dificilmente, tiveram tempo de ler algo a respeito do assunto. Esta pesquisa destina-se também aos demais interessados em conhecer um pouco, ou pelo menos o caminho para aprender mais a respeito deste mundo tão extenso que é a estratégia como prática. Para o desenvolvimento deste ensaio foi realizado um estudo de caso em uma oficina mecânica localizada em Curitiba, especializada em determinada marca de caminhões. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada com o proprietário da empresa e analisados por meio de análise de conteúdo. O objetivo deste artigo foi conhecer como se realiza a estratégia na prática de uma pequena empresa. Contudo, não houve aprofundamento específico de nenhum tópico, mesmo porque o assunto é muito complexo para ser abordado de maneira exaustiva em uma pesquisa desta natureza. Entretanto, pretende-se de forma pretensiosa, abrir novos caminhos para futuros estudos sobre a perspectiva da estratégia como prática.

Palavras-chave: Estratégia. Formação e formulação da estratégia. Deliberada. Emergente.

* Mestranda em Administração pelo Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (Ceppad/UFPR).
Karine.f@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Fala-se muito em estratégia, palavra que todos gostam de usar, porém a idéia do termo nem sempre é entendida em sua plenitude. Por outro lado, há também poucos estudos que abordam realmente como os estrategistas pensam e agem enquanto fazem estratégia.

Os japoneses, segundo Pascale (2001), desconfiam de uma única estratégia. Acreditam fervorosamente que uma visão periférica é essencial para discernir mudanças no cliente, na tecnologia ou na concorrência; é a chave para a sobrevivência corporativa. Nesse sentido, vale lembrar que não há um único conceito de estratégia. Esta tem sido usada implicitamente de várias maneiras. Por isso, o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobram pensamentos por intermédio desse difícil campo.

Desse modo, o presente estudo focaliza as definições de estratégia, e como ocorre o seu processo na prática de uma pequena empresa. Primeiramente, será abordado o conceito de estratégia, enfatizando-se as idéias de Mintzberg sobre formação de estratégia e de competitividade. Posteriormente, serão apresentados os resultados da pesquisa.

O objetivo do presente trabalho é tentar interpretar e compreender, a partir da interação que perpassa numa entrevista, como acontece a estratégia na prática. Como argumenta Saunders, Lewis e Thornill (2000), este trabalho não tem o propósito de produzir uma teoria generalizável a todas as empresas. Este estudo de caso, de cunho qualitativo, busca responder a seguinte questão de pesquisa: como se faz estratégia na prática?

2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg (2001), há cinco definições de estratégia, as quais são apresentadas nesta pesquisa. São os 5 P's da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano corresponde à forma como a maioria das pessoas a define, ou seja, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação, enfatiza Mintzberg (2001). Em

outras palavras, Ansoff (1990, p. 95) define estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.” Por exemplo, “uma criança tem uma estratégia para pular uma cerca. Uma corporação, para dominar um determinado mercado.” (MINTZBERG, 2001, p. 26). Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam, e são desenvolvidas consciente e deliberadamente, ou seja, as estratégias realizadas são exatamente aquilo que foi planejado e pretendido.

Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, ou seja, apenas uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. “O garoto poderá usar a cerca como pretexto para atrair um marginal para seu quintal, onde seu doberman aguarda os intrusos.” (MINTZBERG, 2001, p. 27). Da mesma forma, “uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 20). Aqui, a estratégia real (isto é, como plano, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, sendo, então, um pretexto.

Assim, as estratégias podem ser pretendidas (como planos gerais ou pretextos específicos), certamente, também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir a estratégia como plano não é suficiente; é preciso também uma definição que abranja o comportamento resultante. Assim, Mintzberg (2001) propõe uma terceira definição: a estratégia como padrão – olhar o comportamento passado. Por exemplo, “uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17). Em outras palavras, segundo Andrews (2001, p. 58) “estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela os objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver.”

Para Quinn (2001, p. 20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.”

Agora as definições de estratégia como plano e padrão parecem ser válidas, uma vez que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Pode-se denominar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. Diante disso, vale questionar se as estratégias realizadas são sempre pretendidas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. Isso porque realização perfeita significa previsão brilhante, ao passo que a não-realização sugere uma dose de negligência. “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18). Estratégia como padrão significa consistência no comportamento, seja pretendida ou não.

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Há um terceiro caso; chama-se de estratégia emergente – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Por exemplo, ao invés de perseguir uma estratégia (como plano) de diversificação, uma empresa decide pela diversificação de uma em uma, testando o mercado. “Primeiro, ela compra um hotel urbano; a seguir, um restaurante, depois um hotel *resort*; então, outro hotel urbano com restaurante; depois um terceiro e assim por diante, até que tenha emergido uma estratégia (padrão) de diversificar para hotéis urbanos com restaurantes.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18).

Percebe-se que poucas – talvez nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam mesclar as duas de alguma forma. As estratégias devem se formar (emergir), assim como ser formuladas (deliberadas).

Ainda faltam dois P’s para se concluírem as cinco definições de estratégia: como posição e como perspectiva. A estratégia como posição significa uma maneira de colocar a organização no ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Para Porter (1999, p. 63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” Se houvesse apenas uma única posição

ideal, não haveria necessidade de se fazer estratégia. “A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.” Em outras palavras, é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Por exemplo: “Alguns anos atrás a McDonald’s lançou um produto chamado *Egg McMuffin* – o *breakfast* americano em um bolo. O objetivo era encorajar a frequência em seus restaurantes pela manhã.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18). Pensando em estratégia como posição, o objetivo da McDonald’s foi colocar a empresa no mercado de *breakfast*.

Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade verifica o que os estrategistas estão pensando. Aqui a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Em outras palavras, o modo fundamental de uma organização fazer as coisas, a McDonald’s por exemplo, se tornou famosa pela sua ênfase em qualidade, serviço, asseio e agilidade. Porém, vale lembrar que “mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 19).

A estratégia como perspectiva sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito, ou seja, todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. É importante, como lembra Mintzberg (2001), que ninguém jamais viu uma estratégia ou a tocou. Toda estratégia é uma invenção, uma fantasia na imaginação das pessoas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça, quer inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido. Além disso, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas intenções e/ou ações.

2.1 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Explicado o que pode vir a ser estratégia, pode-se analisar como elas se formam, lembrando que podem se formar (surgir durante o processo) ou ser formuladas (planejadas). Mintzberg (2001) argu-

menta que uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma questão evolutiva ou pode acontecer deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. Porém, quando essas intenções não produzem os efeitos desejados, as organizações acabam ficando com estratégias não-realizadas, responsabilizando a implementação. As organizações deixam de reconhecer que, muitas vezes, o problema pode estar nas estratégias pretendidas mal-concebidas, e também, na distinção que as pessoas fazem entre formulação e implementação, ou seja, a pressuposição simples de que o pensamento precisa ser independente da ação e precedê-la.

Mintzberg (2001) desenvolveu uma tese simples utilizando a metáfora do artesão. Ele usa um exemplo de uma pessoa planejando estratégia em uma sala de reuniões, formulando cursos de ação em que, supostamente, todos implementarão conforme a programação. Outro exemplo trata de uma pessoa efetuando estratégia artesanal, em que há um envolvimento, uma intimidade e harmonia com os materiais à mão, desenvolvidos por meio de longa experiência e comprometimento. A formulação e a implementação se fundem em um processo de aprendizagem por intermédio do qual as estratégias criativas evoluem. O autor considera o artesão como uma organização composta de uma pessoa, em que também precisa resolver um dos maiores desafios que o estrategista das empresas enfrenta, ou seja, conhecer suficientemente a capacidade da organização para pensar de forma profunda sobre sua direção estratégica. O autor acredita que, da mesma forma que um ceramista deve cuidar de seu ofício, assim também os gerentes precisam ser artesãos de sua estratégia.

Em seu trabalho, o ceramista tem à sua frente uma porção sem forma de argila sobre o torno. Sua mente está na argila, mas também está cômico de estar sentado entre seu passado e seus futuros clientes em potencial. Sabe exatamente o que deu certo e que não funcionou no passado. Tem um conhecimento íntimo de seu ofício, de suas capacidades e de seus mercados. Como artesão, pressente essas coisas mais do que as analisa; seu conhecimento é “tácito”. Todas essas coisas estão passando pela sua cabeça

enquanto suas mãos trabalham a argila. O produto que surgir do torno será, provavelmente, uma tradição de seu trabalho anterior, mas o artesão poderá se desprender dessa tradição e partir em outra direção. Mesmo assim, o passado não está menos presente, projetando-se no futuro. (MINTZBERG, 2001, p. 114, grifo do autor).

Em sua metáfora, Mintzberg (2001) demonstra que os gerentes são os artesãos e a estratégia é a argila. Assim como o ceramista, os gerentes podem se posicionar entre o passado das capacidades da empresa e um futuro de possibilidades de mercado. Propõe ainda que se os gerentes forem realmente artesãos, trarão para seu trabalho um conhecimento igualmente íntimo do material que têm em mãos. Essa é a essência da estratégia artesanal apresentada pelo autor.

Quinn (2001, p. 109) enfatiza que “estratégias eficientes evoluem à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas”. Nesse sentido, o autor traz o conceito de incrementação lógica, em que é possível administrar a formação dessas estratégias, pois a estratégia lida com o desconhecido, o qual não é possível prever os eventos. Portanto, essa lógica enfatiza a se proceder de maneira flexível e experimental, agregando o que já foi feito, sem desconsiderar o passado. Permite que a empresa diminua incertezas e se beneficie da melhor informação disponível. “A incrementação lógica significa boa administração, consciente e ativa. Permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.” (QUINN, 2001, p. 111).

Ao lado de todas essas estratégias, Mintzberg (2001, p. 118) chama a atenção para um detalhe, “as estratégias crescem como ervas daninhas em um jardim. Formam raízes em todos os tipos de lugares, mesmo que as pessoas tenham a capacidade de aprender (porque estão em contato com a situação) e os recursos para apoiar suas capacidades.” Sendo assim, o autor sugere o que ele chama de estratégia de guarda-chuva, em que a cúpula estabelece diretrizes gerais (produzir apenas produtos de alta margem com tecnologia de ponta), os aspectos específicos são (tais como quais serão esses produtos) responsabili-

dade dos funcionários que se encontram mais abaixo na escala hierárquica. Essa estratégia não é apenas deliberada (em suas diretrizes) e emergente (em seus pontos específicos), mas também deliberadamente emergente, no sentido de que ela é conscientemente administrada para permitir que as estratégias surjam durante o trajeto.

Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 13) completam que, ao lado de todas essas estratégias, é preciso denominar o conceito de visão estratégica como um processo no qual a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento (formulação da estratégia), seguido por um longo período de ação (implementação da estratégia). “Os dois processos não estariam somente entrelaçados, mas existiriam em uma inter-relação mutuamente sustentada.”

Os autores sugerem que o estrategista como planejador deve pensar e agir estrategicamente. A linguagem como o famoso mapa “errado” que funcionou porque os sobreviventes dos Alpes acreditaram nele, apesar de ser um mapa dos Pireneus (WEICK 1987 apud WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), proporciona uma estrutura orientadora porque oferece um modo de mapear idéias complexas de maneira que elas possam ser entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples. “Esse processo pode ser denominado ‘pensando estrategicamente’.” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13, grifo do autor). Contudo, esses processos devem existir com alguma forma de ação em paralelo, a fim de colocar as decisões em ação e mobilizá-las de forma que o movimento estratégico possa ser identificado e entendido; não se deve tomar decisões, mas sim mobilizar recursos. Tal processo pode ser denominado agindo estrategicamente.

2.2 COMPETITIVIDADE

Segundo Porter (2004, p. 3), não se pode falar em estratégia sem falar em competitividade. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete (entenda-se por indústria, a indústria moveleira; petroleira; eletrônica, etc). O meio ambiente, ou ambiente exter-

no, é o local onde as empresas buscam os recursos necessários de sobrevivência para uma organização. Em um contexto mais amplo, ambiente também é o local em que é possível monitorar as mudanças mercadológicas, tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. Nesse sentido, a organização e seu ambiente são vistos em um estado de mútua influência e interdependência.

Para Porter (2004), a concorrência em uma indústria tem raízes na sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: entrantes potenciais (ameaça de novos entrantes); substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos); compradores (poder de negociação dos compradores); fornecedores (poder de negociação dos fornecedores) e concorrentes na indústria (rivalidade entre as empresas existentes).

Porter (2004) explica que com essas cinco forças a concorrência em uma indústria não está limitada apenas aos rivais existentes. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

Estratégia para o autor é ter vantagem competitiva, por meio de custos e diferenciação, o que pode ser obtido mediante três estratégias genéricas denominadas: liderança no custo, diferenciação e enfoque². O autor explica que essas estratégias permitem a obtenção de desempenho acima da média em uma indústria.

Para Barney (1991), estratégia se preocupa com o desempenho e a vantagem competitiva das firmas. Porém, para Whittington (2004), de uma perspectiva gerencialista, não é tanto o desempenho da firma que importa, mas o desempenho dos estrategistas quanto ao modo como desempenham seus papéis. Nesse caso, o ponto fundamental é saber como alguém se torna estrategista. O autor também sugere desenvolver uma estrutura que ofereça suporte aos gestores em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas, a fim de permitir aos gestores não só identificar as cinco forças que determinam a atratividade de uma indústria, mas, também, as possíveis forças que constituem um estrategista.

2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 12) explicam que as visões organizacionais de estratégia abrangem um amplo terreno intelectual. Porém, uma característica unificadora dessas perspectivas é a ênfase no que acontece quando a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram. “O que acontece quando as estratégias são colocadas em prática, e como os indivíduos, especialmente os gerentes, contribuem para esse processo?”.

Da perspectiva da estratégia como prática, Whittington (1996) concentra-se no estrategista e no processo de se fazer estratégia. O autor procura respostas para questões do tipo:

- a) o que leva a ser efetivamente um estrategista;
- b) como o administrador age e interage no processo de fazer uma estratégia;
- c) como o estrategista elabora uma estratégia;
- d) se há alguma inspiração ao se fazer uma estratégia;
- e) como o estrategista adquire idéias;
- f) como localiza as oportunidades;
- g) como o estrategista lida com situações de sucesso e fracasso;
- h) como é a rotina de orçar e planejar estratégia com o passar dos anos, a conferência dos gastos e comitês de estratégia, a escrita de documentos formais, o fazer demonstrações;
- i) como é na prática o trabalho de fazer estratégia: reuniões, conversas, a forma como é formulada e implementada a estratégia;
- j) como organizar pequenos detalhes importantes, freqüentemente cansativos, repetitivos, para se ter uma estratégia, de que forma acontece esse processo;
- k) como é o processo de formação da estratégia;
- l) quais as artimanhas que são usadas (estas artimanhas são tão importantes quanto habilidades técnicas);
- m) quais são os conhecimentos essenciais que se deve ter (estes conhecimentos são tão tácitos quanto formais, local quanto geral, e, persistência e detalhes provavelmente podem ser adquiridos por meio de brilhantismo e inspiração);

- n) se o estrategista sempre fez estratégia dessa forma;
- o) como se faz estratégia nas diferentes atividades da empresa (pessoal, financeiro, clientes, fornecedores, produtos, concorrentes);
- p) se o aprendizado estratégico vem trazendo experiências certas para o desenvolvimento do cargo;
- q) como aprendeu a fazer estratégia;
- r) se está indo bem com a prática de fazer estratégia;
- s) como é o dia-a-dia de fazer estratégia.

A fim de elucidar esses questionamentos, foram entrevistadas duas gerações da gestão de uma oficina mecânica de caminhões, que está no mercado há mais de 11 anos. Além disso, procurou-se compreender a vida em laboratório, participando do dia-a-dia da empresa.

3 A ORGANIZAÇÃO

Aos 41 anos, o proprietário da empresa resolveu pedir demissão da concessionária de uma grande empresa em que era encarregado da oficina para abrir seu próprio negócio. Mais tarde, essa concessionária seria sua mais forte concorrente.

Em virtude do seu carisma, vários de seus subordinados na época, resolveram acompanhá-lo nesse novo negócio; fato que permitiu a formação de um excelente grupo de profissionais, dos quais alguns, ainda hoje, trabalham na empresa. Em pouco tempo, a família precisou mobilizar-se para ajudar, pois o negócio cresceu assustadoramente e as atividades começaram a ficar complexas, o que obrigou a empresa a passar por mudanças por meio do mecanismo do isomorfismo coercitivo, como citam DiMaggio e Powell (1983), que resulta de pressões formais e informais exercidas por outras organizações das quais a empresa dependia³.

Contudo, o proprietário e a família não confiavam em pessoas de fora para administrar o negócio, principalmente com relação à área financeira. A concepção da família, nesse momento, caracterizava-se com os pressupostos da teoria da agência de Barney e Hesterly (2004), em que os seres humanos têm um

limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo⁴. Em virtude dessa realidade na parte administrativa só trabalham familiares.

No início da administração foi difícil. O proprietário e a esposa foram a uma Agência de Apoio ao Pequeno Empresário para saber qual era o risco de se iniciar aquele empreendimento. A resposta foi desanimadora. A esposa, uma mulher consciente dos riscos em que colocaria toda a família, pediu ao marido para que cancelasse o negócio; porém, o proprietário resolveu arriscar. Investiu quase tudo o que tinha. Vendeu carro, resgatou as economias, utilizou todo o acerto da demissão. Somente não se desfez da casa onde morava. Os investimentos para se abrir um negócio dessa natureza são altíssimos: máquinas; equipamentos; ferramentas; mão-de-obra especializada; necessidade de muito espaço, pátio e barracão grandes para a movimentação dos caminhões; alta quantidade de peças em estoque; salário acima da média de mercado para atrair os melhores profissionais especializados, além dos aspectos burocráticos que dizem respeito a qualquer empresa.

Como o proprietário havia trabalhado muitos anos em uma grande concessionária, tinha a mentalidade de um gerente de grande empresa, o que trouxe sérias conseqüências para o seu negócio em um primeiro momento. Por exemplo, o quadro de funcionários era muito extenso em virtude da grande variedade de serviços que a empresa oferecia, o que gerava, conseqüentemente, altos custos.

Porém, tudo foi um aprendizado, caro, mas reversível. O proprietário, com a ajuda da família, identificou o *core business*, ou seja, a atividade principal da empresa (mecânica) e terceirizaram os outros serviços – não porque não eram importantes, uma vez que o cliente gosta de levar seu caminhão a um lugar e resolver todos os seus problemas, mas porque era efetivamente mais viável a outros fornecedores.

Essa decisão obrigou o proprietário a diminuir o quadro de funcionários, porém não foi uma simples demissão. O proprietário incentivou o pessoal do setor de pintura, cuja atividade seria encerrada pela empresa, a abrir seu próprio negócio. Ajudou-os com o aluguel dos primeiros meses, garantiu o repasse de todos os serviços de pintura e os ajudava na divulgação do empreendimento. Isso criou um clima de amizade

e um ótimo relacionamento com os mais novos fornecedores de serviços de pintura da empresa.

Com essa decisão os custos diminuíram, e sobram algumas horas para pensar sobre o verdadeiro negócio da empresa. Havia tempo e recursos financeiros para acompanhar as novas tecnologias que surgiam a cada lançamento de um caminhão, os novos equipamentos que essa nova tecnologia exigia, os treinamentos de funcionários, etc. Uma nova tecnologia desenvolvida pela fábrica de caminhões, às vezes, requer dias, meses de estudo, de procura, pesquisa, especulações para se tentar fazer a manutenção de certos componentes.

O proprietário teve muita sorte, se é que se pode definir dessa maneira, pois o negócio cativou a todos da família. A primeira a se interessar em trabalhar na empresa do pai foi a filha. Houve resistência, pois o pai acreditava que oficina mecânica era lugar apenas para homens. Mesmo assim, deu um voto de confiança à filha, o que abriu espaço para todos os outros membros da família. À mãe coube a tarefa de trabalhar no departamento pessoal, porém, como a natureza materna exige, cuida de todos, inspeciona tudo, aconselha a todos. Ela conhece a história de vida de cada cliente, pois disponibiliza atenção aos que necessitam. Dessa forma, a oficina se tornou um lugar familiar, onde filhos e mulheres dos caminhoneiros freqüentam sem constrangimento. Além disso, e o que todos os familiares mais gostam, é aquela comidinha especial na hora do almoço, bolo no lanche da tarde e um café que os clientes, mesmo não precisando fazer reparos no caminhão, vão até a oficina somente para degustar.

À filha, hoje formada em administração, coube a tarefa de trabalhar no setor financeiro; e mesmo em meio aos afazeres, dispõe de um tempo para dar uma atenção especial aos filhos dos caminhoneiros, imprimindo desenhos, tirando fotos e ouvindo suas historinhas. Ao filho mais velho, inteligente, esperto e sedento por desafios coube a tarefa de trabalhar no setor de compras e ser chefe da oficina com o pai. O filho mais novo, o único que não optou por trabalhar no escritório, identificou-se com o setor de elétrica e, sem nunca ter trabalhado antes, nem ter feito algum curso na área, tornou-se um dos mais cobiçados eletricitistas do ramo.

O dia-a-dia da empresa é cheio de atividades, um vaivém de clientes, fornecedores, telefone tocando a toda hora. O único momento que a família tem para conversar sobre algum problema particular é, às vezes, na hora do almoço, às vezes, pois há dias que é preciso almoçar com clientes, ou até mesmo trabalhar na hora do almoço para aqueles clientes que dispõem apenas desse horário para a manutenção do caminhão.

Em consequência disso, a entrevista aconteceu na casa do proprietário, onde ele pôde se sentir mais à vontade para responder às perguntas. Essa experiência foi interessante, pois assim que as perguntas começaram, ele falou: “nossa, sabe que eu nunca tinha parado para pensar nesse negócio de estratégia?” (Informante)⁵.

4 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa qualitativa, em que é possível estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações humanas sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Para a classificação da pesquisa, toma-se como base o critério de classificação proposto por Vergara (2006) quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou muitos estudos que abordem a estratégia como prática na prática, ou seja, como realmente os gerentes ou proprietários fazem sua estratégia no dia-a-dia das empresas. Descritiva porque visa a descrever percepções, expectativas e sugestões do proprietário da empresa em estudo acerca de sua maneira de fazer estratégia.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada uma investigação sobre o assunto proposto neste trabalho. A pesquisa será de campo porque coletará dados primários na empresa em estudo. A pesquisa é também estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas. Tal entrevista foi gravada com a autorização do entrevistado. As informações obtidas foram analisadas por meio da técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 160), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.”

5 A ENTREVISTA

Antes de apresentar os resultados, cabe aqui uma nota no sentido de esclarecer que a reprodução da entrevista apresentada foi feita na sua integridade, isto é, mesmo os erros de linguagem cometidos durante a interação da entrevista foram mantidos, as pausas não foram suprimidas, pois tudo tem um significado.

Como se desconfiava, o proprietário nunca havia parado para pensar sobre como fazia sua estratégia. Eis a resposta quando questionado sobre a estratégia da empresa: “Ai ai ai e agora, depende [...] eu não sei [...]” (Informante).

Contudo, no decorrer da entrevista, ele foi demonstrando que realmente sabe fazer estratégia, mas como nunca havia sido questionado, teve um pouco de dificuldade para falar a respeito. Giddens (2003) chama esse fato de consciência prática, ou seja, o que as pessoas sabem acerca de suas ações, mas não podem expressar discursivamente. “Ah sim, pra mim estratégia é um modo de planejamento.” (Informante). Nesse momento, Mintzberg (2001), entende estratégia como plano.

Ao participar do dia-a-dia da empresa, percebe-se que a correria é muito grande, não é para menos, uma vez que o ramo do negócio (oficina) e os tipos de clientes (transportadoras) exigem agilidade e rapidez na prestação dos serviços, pois há sempre um frete esperando pelo caminhão. Por isso, a elaboração de uma estratégia pelo proprietário ocorre nas mais variadas e inesperadas horas:

[...] por exemplo, se é para fechar um contrato com uma empresa, primeiro eu vou tentar colher informação sobre o assunto, depois eu fico pensando naquilo, na hora que eu deito na cama pra dormir [...] às vezes tô vendo televisão em casa e tô pensando, enquanto eu trabalho eu tô pensando, toda hora eu fico pensando, vendo todas as possibilidades na cabeça, as possibilidades de dar certo, não dar certo, se vale a pena, se não vale a pena [...] mas coisa que não dá é escrever no papel, não dá tempo de parar para escrever [...] Esses dias eu tava vendo TV, me deu um instalô e eu liguei de casa mesmo pra saber se um funcionário queria trabalhar comigo[...]. (Informante).

As estratégias são deliberadamente emergentes, ou seja, o proprietário tem consciência do que quer fazer antes da ação, porém, permite que outras estratégias surjam no decorrer do processo:

[...] quando eu vejo que algo vai dar errado, eu penso, ‘não vou por esse caminho’, quando eu vejo que tem coisa que pode dar errado, eu sou capaz até de abandonar toda a idéia inicial, e parto pra outra, e vou aprendendo com o erro, não fico esperando muito não pra ver se pode dar certo. (Informante).

Assim, como na estratégia artesanal de Mintzberg (2001), surge a inspiração do proprietário ao se fazer estratégia, e há uma íntima ligação entre pensamento e ação:

[...] tudo me inspira, eu olho uma coisa e já vou tendo idéia, qualquer coisa me inspira, uma chapa de madeira que vejo me inspira para fazer um suporte, por exemplo. Um pedaço de ferro me inspira a fazer uma ferramenta. Os conselhos dos clientes me inspiram, quando eu vou visitar uma empresa maior do que a nossa me inspira a melhorar. Quando eu vou no shopping sábado a tarde sempre tem alguma coisa que me inspira. De tudo, até no cabeleireiro dá pra tirar idéia de alguma coisa. Teve uma época que minha cabeça era só idéia, tá louco! Aí no meio do planejamento, eu ia mudando de idéia [...] não dá pra desligar nunca, às vezes uma oportunidade passa na sua frente, mas só porque você está de férias você acaba deixando passar. (Informante).

Porém, baseado em Wrapp (2001, p. 49), o proprietário sabe que a empresa tolera somente um número de propostas vindas do topo da hierarquia. “Independentemente de uma tentação angustiante de estimular a empresa com um fluxo de suas próprias idéias.” O proprietário sabe que precisa ser criativo.

A rotina de se fazer estratégia mudou um pouco com o passar dos anos e com a experiência que foi adquirida. Nesse ponto, o proprietário define estratégia como padrão de Mintzberg (2001), ou seja, olhar o comportamento passado, porém, mais uma vez enfatizam-se as estratégias deliberadamente emergentes:

[...] ultimamente eu só executo as estratégias que eu tenho certeza que vai dar certo, já não arrisco mais tanto como antes, já tenho uma rotina certa que aprendi com a experiência, já sou ‘macaco velho’ em certos assuntos. Mas uma coisa é certa, eu não confio no papel porque o papel aceita tudo, tudo é muito bonito. Até as empresas que dão calote, escrevem sua missão muito bem no papel, e no fundo não é nada disso [...]. A ISO é algo que eu acho interessante, a idéia é boa, mas os funcionários só enganam, só fazem alguma coisa quando é dia de auditoria, ficam enganando a si mesmos [...]. Por isso que eu não gosto muito de planejar assim tudo certinho no papel, eu tenho uma direção, o resto vai surgindo [...]. A mesma coisa acontece quando em empresas grandes, quando os funcionários vão mostrar as metas batidas para os gerentes, eles enganam, não é o real, mostram o que é conveniente, e o pior é que acreditam no gráfico que está no papel. (Informante).

O proprietário, logicamente, não falou de todas as suas artimanhas ao se fazer estratégia. Brincou quando foram feitas certas perguntas: “você está querendo abrir uma empresa do zero e quer minhas idéias né?” (Informante). Essa lógica é demonstrada por Berger e Luckmann (2005, p. 67) quando afirmam que:

[...] encontro o conhecimento na vida cotidiana socialmente distribuído, isto é, possuído diferentemente por diversos indivíduos e tipos de indivíduos. Não partilho meu conhecimento igualmente com todos os meus semelhantes e pode

haver algum conhecimento que não partilho com ninguém [...] não posso partilhar com ninguém meu conhecimento do modo de trapacear no jogo.

Isso não quer dizer, obviamente, que o proprietário está trapaceando; esta citação tem efeito de ilustração. Porém, no decorrer da conversa foram fornecidas muitas informações de suas artimanhas:

[...] tem que ter um pouco de sexto sentido no negócio. É uma química sabe? Quando você vai fechar um contrato por exemplo, primeiro você conversa, sente o cliente, e diz o que ele quer ouvir, se você levar tudo no papel planejado, quando chega na reunião, pode ser que seja tudo diferente [...] na hora da conversa você vai sentindo, e na sua cabeça você está pensando como isso pode ser útil pra você, mas ao mesmo tempo agrada o cliente [...] outra coisa, você tem que fazer amizade com as pessoas do ramo, é nas horas de lazer que você consegue um monte de coisa, se o cliente te chama pra jogar futebol, andar de jet ski, você tem que ir mesmo, isso faz parte da minha estratégia, eles acabam confiando mais em você e te dão credibilidade. (Informante).

O proprietário demonstra também que adota a estratégia como perspectiva de Mintzberg (2001), ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas:

[...] eu confio na minha estratégia de trabalho, no meu jeito [...] quantas empresas grandes que faziam tudo certinho, formalizadinho se quebraram, por quê? Então eu não acho que estou errado, é só ver como está minha empresa hoje [...] eu gosto de sentar e eu negociar com o cliente, não dá para um funcionário fazer isso porque ele não sabe até onde pode ir. Se a regra é não vender pra quem está com o nome sujo na praça, um funcionário que está vendendo, vai barrar a venda mesmo se o cliente for bom, mesmo que se sujou só porque deu um deslize com a conta de celular por exemplo, agora se for eu, eu analiso, e vendo mesmo com o nome sujo, porque conheço o cliente. Outro exemplo, se eu sei que o cliente

é bom, mas ele não gostou do preço de uma peça, não é só porque tá lá no sistema esse preço que eu vou manter aquele preço, na minha cabeça eu sei quanto eu posso dar de desconto [...] mas também, se eu sei que o cliente é daqueles que só 'chora' por causa dos preços, o cliente só quer saber o que ele pode ganhar, então eu subo o preço pra poder dar desconto sem eu perder meu lucro, aí ele fica feliz, e eu também. (Informante).

Muitas empresas com abundância de recursos sucumbiram a rivais mais pobres. No fim, é a energia emocional e intelectual o combustível para o futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

[...] você tem que conhecer o negócio, não adianta eu vender peça e mexer com caminhão a vida toda, e de repente querer mudar pra área de remédios [...] aí você acaba perdendo por não saber como vender. É igual querer vender um carro se você não tem experiência no negócio, você acaba perdendo porque os lojistas são muito espertos, e estão há muito tempo trabalhando com isso. Aí se você vai pedir ajuda pra um mais experiente, se ele não for muito seu amigo, e percebe sua ingenuidade, ainda pode ganhar algo por fora sem você saber em cima do seu negócio. A nossa estratégia é a estratégia que os clientes querem ver. (Informante).

Hamel e Prahalad (1995, p. 142) argumentam que “o risco é inimigo da constância. Abandonar prematuramente uma possível rota para o futuro pode ser tão fatal quanto se comprometer prematuramente com uma rota específica.” Essa afirmação pode ser percebida na seguinte declaração do proprietário:

[...] você tem que ser persistente, tem que ter calma, se por exemplo você vê o pátio vazio, sem serviço, não adianta se desesperar, e querer mudar as estratégias para atrair clientes [...] nesse ramo é assim, tem época que os caminhões viajam muito, demoram pra retornar pra Curitiba pra fazer manutenção, mas tem época que todos os caminhões quebram e enchem o pátio, aí outros vêem o pátio cheio falam 'ah essa oficina deve ser boa porque tá cheia', aí também levam o ca-

minhão para fazer um *check-up*, e assim vai [...] Mas também não dá pra persistir no erro, se vê que alguma coisa tá errada tem que mudar, não adianta achar que vai acontecer uma mágica, tem que ser humilde pra reconhecer que sua estratégia não foi tão boa. (Informante).

Esta declaração tem fundamento na explicação de Hamel e Prahalad (1995, p. 164) em que, “definir os desafios empresariais exige muita honestidade e humildade da alta gerência: honestidade em retratar a magnitude da tarefa que tem diante de si; humildade para admitir que precisa assumir sua parte de responsabilidade no desempenho insatisfatório.”

Hamel e Prahalad (1995) completam que os desafios empresariais podem gerar mais frustração do que raciocínio renovado caso os funcionários não tenham o direito de desafiar as ortodoxias da empresa na busca de um melhor desempenho.

[...] tem que ser humilde, eu posso perfeitamente perguntar pra um funcionário meu o que ele acha que eu estou fazendo de errado, o que ele acha que tem que mudar, sem problema nenhum, ele pode falar. Você sempre tem que reconhecer que há certas pessoas que sabem mais que você e tem que perguntar mesmo. Eu sempre tomo como base uma pessoa bem sucedida, mas que começou do zero igual eu. (Informante).

Berger e Luckmann (2005, p. 68) enfatizam que “na vida cotidiana sei, ao menos grosseiramente, o que eu posso esconder de cada pessoa, quem posso recorrer para pedir informações sobre aquilo que não conheço e geralmente quais os tipos de conhecimento que se supõe serem possuídos por determinados indivíduos.”

[...] eu aprendi muito, às vezes olho pra trás e vejo o que eu fiz, ou como eu pensava e chego até dar risada [...] no começo do negócio eu achava que estava cobrando muito caro, tinha medo de falar para o cliente do preço, mas não entendia que manutenção de caminhão normalmente é mais cara do que de um carro por exemplo, eu não estava acostumado com os números [...] achava es-

tranho cobrar peça e mais mão-de-obra, quando eu estava do outro lado, como cliente, os caras falavam pra mim ‘ah é tanto, colocado’, aí eu não entendia essa lógica [...]. (Informante).

Segundo Porter (2004), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria. Porém, no caso da empresa pesquisada, é ela – a compradora – que tem poder de negociação perante os fornecedores. “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.” (PORTER, 2004, p. 26). Na declaração do proprietário se verifica o poder de negociação da empresa: “[...] no nosso ramo de oficina, tem muito fornecedor, é o mais fácil de lidar, se o cara não quer fazer uma coisa boa pra você, tem vinte querendo [...].”

Porter (2004, p. 18) enfatiza que a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. Porém, a rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se, algumas vezes, por expressões como polida e cavalheiresca. “A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais.”

[...] quando eu estou muito cheio de serviço, eu mando serviço pro meu concorrente, não deixo o cliente na mão, tenho confiança que ele vai atender bem meu cliente. E há essa parceria, eu ajudo meu concorrente um dia, ele me ajuda em outro [...] às vezes um caminhão de um cliente quebra lá na Bahia, eu tenho eu conhecido meu que pode quebrar um galho pra mim, assim como quando quebra um aqui pra baixo eu posso socorrer também sem problemas. [...] se tem algo lá na oficina que está dando errado, por exemplo, os bicos injetores estão sempre dando problema, eu prefiro dispensar o cliente para solucionar o problema, ser sincero, pra não acontecer mais com vários outros clientes, escuto o que os funcionários que lidam com isso no dia-a-dia têm a dizer, e procuro solucionar o mais rápido possível [...]. Tem dia que é fácil solucionar um problema porque a oficina está vazia, mas quando está cheia, peço socorro a um amigo concorrente. (Informante).

A empresa utiliza a estratégia de diferenciação de Porter (1989, p. 12). “Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.” Em outras palavras, é a estratégia de posição proposta por Mintzberg (2001).

[...] eu não tenho medo de perder cliente [...] eu não perco mais tempo com coisa que todo mundo faz [...] hoje nós não temos só mecânicos, mas também mecatrônicos, e com isso nós começamos a consertar coisas que antes não se consertava, o cliente tinha que pagar um fortuna numa peça nova porque não tinha conserto, por exemplo válvula do freio motor e módulo, isso ninguém sabe consertar, mas nós descobrimos como [...] e podemos cobrar muito bem por isso, por causa do valor agregado, o cara paga e te agradece ainda! (Informante).

Ser um mecatrônico (UNB 2006) significa unir três áreas: mecânica, elétrica e computação. O sistema mecatrônico opera por meio de sinais, processamento digital das informações, em que se realizam trabalhos mecânicos que são ligados a sensores, microprocessadores e controladores, e são orientados externamente pelo operador, a fim de realizar diversas tarefas.

[...] os clientes gostam de soluções para os problemas deles, por exemplo, todo nosso ramo de atividade tinha um problema na hora de sacar camisa de bico de uma determinada marca e modelo de caminhão, às vezes quebrava a peça na hora de tirar, e não havia ferramenta para isso. Aí com a ajuda dos funcionários, juntando as idéias, nós fizemos uma ferramenta que ninguém tem, com uma mola velha de caminhão. Perfeito! Nunca mais deu problema [...] nossos funcionários não são robozinhos, que se vêem um parafuso no lugar de uma porca eles não sabem o que fazer. [...] outro exemplo, pra fazer um motor de um caminhão, leva até uma semana às vezes, mas eu não posso cobrar por hora, já é meio que estipulado o valor, então o que

eu faço, procuro peças mais baratas, as dos revendedores é mais cara, eu sempre procuro descobrir quem fabrica e compro direto, isso é difícil, nem todo mundo vende direto pra oficina, mas com uma amizade saudável, tudo fica mais fácil. (Informante).

Segundo Vigotski (1984 apud GRANDESSO, 2000), o indivíduo constrói a si mesmo a partir do conhecimento do outro. Corroborando com essa afirmação o proprietário afirma: “eu faço minha estratégia com base nas experiências dos outros, se eu sei que uma coisa não é viável porque já foi experimentado antes, eu que não vou arriscar de novo [...] eu acho que quando não dá pra se fazer o que gosta, tem que gostar do que faz [...]”

Intenção estratégica, segundo Hamel e Prahalad (2001, p. 54), “é mais que uma simples ambição irrestrita. O conceito abrange também um processo administrativo ativo que inclui: focalizar a atenção da organização na essência de ganhar [...]”. O proprietário confirma: “[...] quando eu comecei eu era um coitado, aí eu pensei, ‘ah um dia eu vou ser igual esses caras (oficinas grandes), e até mais’ [...] a única conta que eu pensava era a de somar e multiplicar, nunca dividir ou subtrair.”

6 CONCLUSÃO

Whittington (1996, p. 732) sugere que “a prática de se fazer estratégia não é a mesma para todo mundo. As artimanhas de se fazer estratégia não são gerais, e o sucesso de um, não garante o sucesso de outro. Cada um aprende a fazer estratégia de um jeito diferente.”

A estratégia da empresa pesquisada é um *mix* de todas as cinco estratégias de Mintzberg (2001). Pascale (2001, p. 128) explica que estratégia “é uma habilidade que uma organização tem para movimentar informações e idéias de baixo para cima e vice-versa, em diálogo contínuo [...]. À medida que esse diálogo é fomentado, evolui o que, por percepção, poderá ser estratégia. Em suma, estratégia é definida como ‘todas as coisas necessárias para o perfeito funcionamento da organização como um mecanismo adaptador’.”

O proprietário concluiu que estratégia é algo muito complexo para ser explicado: “[...] só agora que está acabando a entrevista que eu estou conseguindo te explicar como faço estratégia [...] nós poderíamos ficar mais uma hora conversando que eu não ia conseguir dizer tudo [...]” (Informante).

A estratégia do proprietário pode ser resumida também com base no que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001, p. 196-197) apresentam, “a formação de estratégia é um processo de interação social [...] e assume a forma de uma perspectiva [...] refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidade da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.”

O proprietário conseguiu demonstrar como se faz estratégia no dia-a-dia. Ele não possui formação superior. Apesar de considerá-la importante, ele não tem mais tempo nem paciência para voltar a sentar em uma cadeira escolar. Ele sabe das suas limitações, por isso procura contratar pessoas com formação superior para suprir suas necessidades.

Com certeza este não foi um trabalho exaustivo sobre o tema. Porém, acredita-se ter sido possível oferecer uma nova direção do ponto de vista da perspectiva prática, em que se enfatiza mais os estrategistas. Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo mais detalhado sobre estratégia e como os estrategistas aprendem a fazer isso.

Strategy as practice in practice

Abstract

This article is addressed to all strategy practitioners, such as administrators, managers, and owners of small companies, who deal with strategy-making in the everyday routine, even if unconsciously. Perhaps they have never worried or stopped to think about how their strategy-making process is performed, and rarely had time to read about the subject. It is also addressed to the ones interested in knowing a little, or at least the path to learn more about such a wide world which is the strategy as practice. For the development of this essay, a study case was carried out in a garage in Curitiba, specialized in a certain brand of truck. The data were collected by means of half-structured interviews with the owner of the company, followed by a content analysis. The objective of this article was to know how they do strategy. Nevertheless, there was no specific study of any topic, even because the subject is too complex for an article of this nature. However, it is aimed, in a pretentious way, to offer new directions for further researches about practice perspective on strategy.

Keywords: Formation and formulation of strategy. Deliberated. Emergent.

Notas explicativas

¹ Sou muito grata à Fabiane Cortez Verdu, Valmor José Correa, Marco José Correa, Arthur H. B. Correa e Luciano Mackert, pela revisão e comentários pertinentes que contribuíram para a versão final deste artigo. Igualmente agradeço ao proprietário da empresa em estudo por ter permitido, colaborado e motivado esta pesquisa.

² Para maiores informações sobre estratégias genéricas: PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

³ Para maiores informações sobre isomorfismo coercitivo: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, 1983, p. 147-169.

⁴ Para maiores informações sobre teoria da agência: Handbook de estudos organizacionais. CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

⁵ Depoimento concedido à autora por informante em 15 de julho de 2006.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth, R. O conceito de estratégia empresarial. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 3.1, p. 58-64.
- ANSOFF, H. I. Conceito de estratégia. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. cap. 6, p. 93-106.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona Edições, 1977.
- BARNEY, Jay. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1 ed., v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 5, p. 131-179.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- GIDDENS, Anthony **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GRANDESSO, Marilene. **Sobre a reconstrução do significado: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____; _____. Intenção estratégica. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 2.3, p. 53-56.
- MINTZBERG, Henry. Os 5 P's da estratégia. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1.2-5.2, p. 26-32.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PASCALE, Richard T. O efeito Honda. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 5.3, p. 122-128.
- PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 2, p. 46-82.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1.1-5.1, p. 20-26.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research methods for business students**. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

UNB, Universidade de Brasília. **Muito mais que robôs**. 2006. Disponível em: <http://www.unb.br/graduacao/cursos/sobre/eng_mecatronica.php>. Acesso em: 1 set. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

_____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

WRAPP, H. Edward. Bons gerentes não tomam decisões de política. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 2.2, p. 48-56.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução Daniel Grasi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

