



Administração Estratégica

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

AFTER ALL, HOW ARE STRATEGIES DEVELOPED?

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Msc. Fabiana Agapito
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

RESUMO

Tem havido recentemente um grande interesse por parte dos autores em entender como se desenvolve a prática da estratégia organizacional. Partindo desta tendência, o presente trabalho descreve como ocorre o processo de formação estratégica em uma organização pertencente ao terceiro setor – o SESC/SC (Serviço Social do Comércio em Santa Catarina). A criação da estratégia na organização em estudo é analisada tomando-se como base os referenciais propostos por Whittington (2002), analisando duas dimensões principais: os resultados pretendidos com as estratégias e os processos pelos quais ela acontece. Com base nos dados coletados observou-se que, na prática da organização pesquisada, as razões que levam ao estabelecimento da estratégia não estão unicamente voltadas aos aspectos econômicos. Quanto à formação das estratégias, no caso estudado, predominou a formação da estratégia da visão clássica de Whittington (2002), por meio da utilização do planejamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Coalizão Dominante; Terceiro setor; Formulação estratégica.

ABSTRACT

Recently authors have been greatly interested in understanding how the practice of organizational strategy is developed. On this trend, the paper describes how the process of strategic formulation occurs in a third sector organization – the SESC/SC (Social Service of Commerce in Santa Catarina). Strategy formulation in the organization under consideration is analyzed based on references proposed by Whittington (2002), as a result of the examination of two main dimensions: the desired outcomes, along with the strategies and processes through which they happen. Based on the data collected, we observed that, within the practice of the organization researched, the reasons which lead to strategy development are not only geared by economic aspects. As for strategy formulation, in the case studied, Whittington's (2002) classic vision prevailed through the use of strategic planning.

KEYWORDS

strategy; dominant coalition; third sector; strategic formulation.

INTRODUÇÃO

A literatura atual mostra a estratégia como uma das áreas de estudo mais evidenciadas hoje (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Pensar estrategicamente tornou-se, tanto para os dirigentes organizacionais, quanto para os estudiosos da administração, um fator indispensável para a condução e administração das organizações com fins lucrativos ou não (MOORE, 2004).

Assim, o que antes era assunto restrito às organizações com fins lucrativos começa a penetrar o campo das que atuam no terceiro setor e possuem como razão de existência finalidades de caráter mais substantivo.

No cenário nacional, as organizações sem fins lucrativos têm assumido um papel relevante (COELHO, 2002), buscando atender a demandas sociais que o primeiro setor (Estado) e o segundo setor (mercado) não podem ou não conseguem suprir. Esse crescimento traz consigo alguns desafios para esse tipo de organização. Um deles diz respeito à captação de recursos indispensáveis para a sua sobrevivência (HUDSON, 1999; MOORE, 2000). Destarte, há necessidade de melhorar a gestão, a fim de alcançar um melhor desempenho organizacional, atendendo assim à exigência de profissionalização, com capacidade e competência (SALAMON, 1997).

A estratégia é importante para todas as organizações, independentemente do seu setor de atuação (MOORE, 2000). Afinal, trata-se de um ponto de ligação entre o mundo interior das organizações e o ambiente exterior, no qual tudo o mais se opera (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). As estratégias empreendidas pelas organizações, na intenção de antecipar-se às mudanças ou a elas responderem, assumem caráter central à sobrevivência e ao sucesso de sua administração, uma vez que possuem a responsabilidade de orientar os negócios, promovendo uma adequada articulação das atividades organizacionais com o seu ambiente de atuação.

A revisão teórica do assunto mostra uma multiplicidade de autores e propostas. Falar a respeito de “estratégia organizacional” abre o campo de discussão para concepções teóricas que vão desde as abordagens mais convencionais, tratando o tema como uma atividade lógica, racional e seqüencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, que percebem esse processo como um acontecimento social associado a elementos culturais, de aprendizado, política e relações de poder (MINTZBERG et al., 2000; WHITTINGTON, 2004).

De um ponto de vista mais clássico, a estratégia está associada a metas, posicionamento de mercado, alocação de recursos e, sobretudo, ao planejamento (VOLBERDA, 2004). Por outro lado, a perspectiva moderna em gestão estratégica enfatiza uma abordagem descritiva, em vez de prescritiva, e considera a estratégia como um processo complexo, desordenado e desconexo, onde se confrontam fatores concorrentes (VOLBERDA, 2004). Em uma terceira perspectiva, a pós-moderna, a gestão estratégica tem como alicerce teorias cognitivistas, teorias sobre a complexidade e de interação simbólica.

A breve demonstração dessas diferentes perspectivas de conceitos de estratégia, embora plausível, parece deixar algumas perguntas sem respostas, entre as quais: como acontece na prática o processo de formulação estratégica? Quais são os verdadeiros objetivos pretendidos com o seu estabelecimento? Na prática organizacional, quem são os participantes do processo de formulação?

A diversidade conceitual do assunto “estratégia” induz a uma reflexão sobre seus diferentes modelos. Afinal, os autores não pensam estratégia do mesmo modo. Conforme Mintzberg (1987), a formação da estratégia não depende exclusivamente de processos deliberados de planejamento, podendo ocorrer de forma natural.

Partindo desses referenciais, o presente artigo tem como objetivo principal estudar o processo de formação estratégica na prática de uma organização pertencente ao terceiro setor – o Sesc/SC (Serviço Social do Comércio em Santa Catarina), analisando-o com base nas perspectivas estratégicas estudadas por Whittington (2002) e procurando identificar os resultados pretendidos com as estratégias e os processos pelos quais estas acontecem.

DESSENDANDO O MUNDO DAS ESTRATÉGIAS

Estratégia: da visão clássica ao pós-modernismo

A estratégia não é algo contemporâneo, nem teve suas origens no meio empresarial. Inicialmente aplicada à prática militar, foi incorporada aos negócios na década de 1950, quando as empresas começavam a sentir a necessidade de se preparar para o futuro, já que a sobrevivência não era mais garantida por objetivos fixados e ações de curto prazo. Era preciso visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA, 1995).

Assim, nos primórdios, o termo remetia ao alcance de metas, cálculos, posicionamento no

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

mercado. Na realidade, emergiu como forma de “vencer o adversário”, como se as organizações estivessem em “guerra”. Porém, de 1950 até hoje, a literatura acadêmica demonstra que a estratégia vem assumindo diferentes significados e percepções.

Analisando a evolução da estratégia na teoria organizacional, Volberda (2004) categorizou a área nas perspectivas clássica, moderna e pós-moderna, que, segundo o autor, em parte são concorrentes, em parte suplementares.

A visão clássica de estratégia ainda se difunde na literatura e foi responsável pela fundação do próprio campo de estudo, informa o autor. Chandler (1962) enfatiza a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos. Na percepção de Andrews (apud MINTZBERG; QUINN, 2001), a estratégia é o padrão de objetivos, metas e principais políticas estabelecidas de forma a definir o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou será.

Apesar de adotarem enfoques diferentes, Ansoff (1983) e Porter (1992) reforçam, no conceito de estratégia, a questão do ambiente em que a organização opera. Na percepção de Ansoff (1983), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema. Para Porter (1992), são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Na perspectiva moderna, as estratégias emergentes, o processo incremental e o aprendizado organizacional ganham ênfase e são, na opinião de Volberda (2004), as fontes potenciais de vantagem competitiva. Hamel e Prahalad (1997), numa abordagem menos racional e economicista, ressaltam que a competitividade empresarial resulta da criação de competências distintivas e que a estratégia é fruto do pensamento coletivo. Assim, os autores voltam-se para o ambiente interno da organização, apostando na capacidade de pensar “diferente” sobre o futuro.

Mintzberg (2000) percebe a estratégia como força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. Para esse autor, a formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.

A terceira perspectiva da gestão estratégica parte de que a realidade é socialmente definida e a estratégia será fruto de esquemas ou modelos de

referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos por seus stakeholders, de tal forma que a preocupação essencial seja o desenvolvimento de esquemas adequados que possibilitem que a organização crie ou se adapte às mudanças competitivas (VOLBERDA, 2004). A estratégia, “de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004, p. 35).

A ESTRATÉGIA NO TERCEIRO SETOR

Dada a sua origem e sua primeira aplicação em organizações com fins lucrativos, a estratégia carrega consigo certa instrumentalidade, pois, embora estejam surgindo correntes de estudo mais sociológico, a abordagem econômica ainda parece fortemente presente (WHITTINGTON, 2004).

Tal fato pode trazer a percepção de que este assunto não se aplica às organizações sem fins lucrativos. Entretanto, é preciso considerar que o terceiro setor também enfrenta desafios em termos de gestão (SALAMON, 1997). Diferentemente de décadas anteriores, as organizações sem fins lucrativos já não desfrutam de condições tão estáveis.

Motta (1979) cita alguns fatores relativos à aplicação da estratégia no campo das organizações não-lucrativas:

- Ambiente competitivo: a competitividade existente no ambiente das organizações com fins lucrativos faz com que a corrida mercadológica seja a base para o crescimento organizacional. Entretanto, as estratégias de crescimento para as organizações sem fins lucrativos se baseiam na concretização de objetivos sociais e não na competição.
- A racionalidade do processo: organizações que visam lucro podem definir estratégia como num processo racional de análise de oportunidades e ameaças, possibilitando um conhecimento mais profundo sobre o seu ambiente, o que, por sua vez, poderá subsidiar o seu gerenciamento. Já nas organizações do terceiro setor, o processo decisório não possui a mesma racionalidade. A sobrevivência dessas empresas é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa.
- Capacidade de adaptação: tendo em vista as freqüentes transformações ambientais,

a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas. As organizações sem fins lucrativos, pela sua própria natureza, têm dificuldade de justificar mudanças repentinas, devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e estabilidade.

Nas organizações sem fins lucrativos o campo organizacional é complexo, envolvendo múltiplos stakeholders com seus diversos interesses: os mantenedores (financiadores), governo (como possível regulador das ações) e os beneficiários das ações. Para Wright et al. (2000), um maior número de stakeholders pode resultar em uma autonomia administrativa menor do que a dos administradores de organizações com fins lucrativos. A existência de múltiplos stakeholders (BROWN; IVERSON, 2004) também pode fazer com que os objetivos organizacionais sejam afetados por um maior número de agentes sociais, como conselhos, representantes da comunidade, mantenedores, órgãos reguladores, beneficiários, entre outros.

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

Na prática organizacional, uma das maneiras mais conhecidas de formação de estratégias é por meio do planejamento estratégico. Talequívoco acaba

limitando o enfoque, pois, no plano, predominam aspectos racionais e analíticos que impedem o conhecimento do todo (MINTZBERG; QUINN, 2001). Planejamento, para Mintzberg e Quinn (2001), diz respeito à análise e ao desmembramento das metas em etapas formalizadas para implementação. Já pensamento estratégico refere-se a síntese, envolvendo criatividade e intuição. Sob o enfoque do planejamento, continua o autor, há uma dissociação entre o pensar e o agir, pois primeiro se estabelece uma ação para em seguida agir e obter a experiência, havendo uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

Para Mintzberg et al. (2000), a geração de estratégia pode misturar jogos de poder em busca de vantagem competitiva, socialização coletiva, formalização, aprendizado, planejamento, mas cada um deve ser encontrado em seu tempo e no seu próprio contexto.

Whittington (2002), na tentativa de desvendar tópicos relacionados à administração estratégica, propõe quatro abordagens, que vão desde as mais clássicas, estruturalistas, até as mais evolucionárias, apresentando concepções diferentes de estratégia e de como desenvolvê-la. As quatro abordagens genéricas – clássica, evolucionária, processual e sistêmica, diferenciam-se em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece.

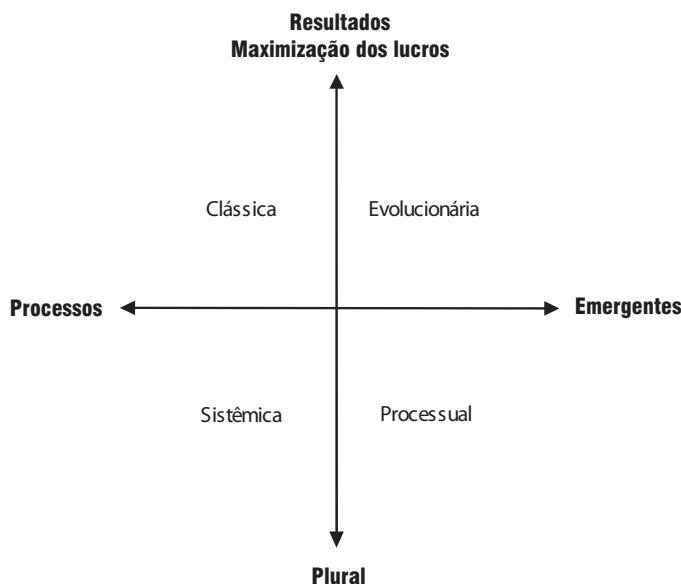


FIGURA 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia
 Fonte: Winttington (2002)

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

No eixo vertical da Figura 1 o autor mede o grau dos resultados da estratégia, podendo variar num continuum que enfoca prioritariamente objetivos racionais, de cunho econômico ou atenda de forma plural a inúmeros interesses organizacionais, como, por exemplo, legitimidade social, aceitação pelos stakeholders e clientes. Já o eixo horizontal indica o grau de participação dos envolvidos, medindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes.

De modo geral, a Figura 1 mede para que serve a estratégia e como essa é constituída (WHITTINGTON, 2004). Percebe-se que as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, enquanto a clássica e a evolucionária enfocam a maximização dos lucros. Quanto aos processos, as abordagens processual e evolucionária utilizam formas mais emergentes para a formulação da estratégia, enquanto a sistêmica e a clássica utilizam procedimentos deliberados. A seguir as peculiaridades das abordagens propostas por Whittington (2002).

ABORDAGEM CLÁSSICA

A abordagem clássica, representada por estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler e Sloan, associa a concepção de estratégia a processos racionais, utilitaristas e deliberados, tendo como objetivo principal a maximização dos lucros, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização. Isso quer dizer que o sucesso ou fracasso da organização são determinados internamente. Comparada com a classificação proposta por Volberda (2004), essa abordagem de Whittington (2002) se encaixa na perspectiva clássica da gestão estratégica.

Segundo Whittington (2002), as noções em torno da formulação da estratégia na abordagem clássica derivam da economia escocesa do século XVIII, enquanto sua implementação reporta-se ao modelo militar da Grécia antiga.

Nessa abordagem predomina a noção do homem econômico racional, visto como um empreendedor, “agindo com perfeita racionalidade para maximizar ‘sua’ vantagem competitiva” (WHITTINGTON, 2002, p. 17).

Assim, a formulação da estratégia emerge de planejamentos de longo prazo e os gerentes atuam como os grandes arquitetos estratégicos, havendo uma dissociação entre a concepção e a implementação. Tal abordagem é mais relevante em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA

Esta segunda abordagem de Whittington (2002) sugere que é o ambiente que seleciona a empresa, enfatizando a adaptação organizacional. Assim como na abordagem clássica, o objetivo principal é a maximização dos lucros.

Os teóricos dessa linha não acreditam na adaptação deliberada e sustentável das organizações, tendo em vista sua capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais. Diante de mercados competitivos, sob o ponto de vista dos evolucionistas, estratégias deliberadas não bastam para sustentar uma vantagem competitiva. São mais importantes as iniciativas inovadoras, das quais o ambiente possa selecionar a melhor (WHITTINGTON, 2002). Na opinião do autor, essa abordagem parece condizente com mercados imprevisíveis nos quais o nível de inovação e a concorrência são elevados.

ABORDAGEM PROCESSUAL

De forma análoga à perspectiva evolucionista, a abordagem processual também defende que a estratégia não se desenvolve de forma racional. Conforme Whittington (2002), dois são os princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) os limites cognitivos da ação humana, pois o homem possui uma capacidade racional limitada, que o impede de analisar uma série de fatos concomitantemente, tornando parcial sua interpretação do ambiente; (b) e a micropolítica das organizações, coalizões de indivíduos que possuem interesses próprios e barganham entre si para buscar uma solução conveniente a todos. A estratégia é um processo emergente descoberto durante a ação e que atenderá a interesses pluralistas e não apenas à maximização dos lucros (WHITTINGTON, 2002).

Nessa concepção, a formulação estratégica não deriva apenas do posicionamento da organização no mercado, mas da capacidade de criar e renovar recursos distintos. O desempenho superior sustentável, na percepção processual, volta-se para o âmbito interno, construindo as habilidades e competências essenciais.

Segundo Whittington (2002), a abordagem processual combina com burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, pois muitas vezes o tamanho e a complexidade da organização exigem que o processo de estratégia envolva vários fatores e atores sociais.

ABORDAGEM SISTÊMICA

A principal mensagem da abordagem sistêmica é que a estratégia deve ser vista sob o prisma sociológico. Enfatiza-se, portanto, o ambiente externo.

Os teóricos sistêmicos defendem que os tomadores de decisões não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas. Na verdade, todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que exerce pressões para que as organizações se amoldem a formas locais de realidade (WHITTINGTON, 2002). A produção da estratégia nessa abordagem atende aos interesses plurais das organizações. Assim, os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002), o que remete à perspectiva pós-moderna de Volberda (2004).

Com essas quatro perspectivas Whittington (2002) responde à pergunta que abre o artigo: afinal, como se formam as estratégias? O autor não defende a primazia de uma sobre a outra, mas afirma que, em decorrência de certas características da organização e do seu ambiente, haverá uma mais condizente: "Não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais" (WHITTINGTON, 2002, p. 142). As quatro perspectivas diferem entre si e é a sensibilidade sistêmica que auxilia na escolha correta, segundo o autor.

DESIGN DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso (YIN, 1989) de caráter qualitativo (GODOY, 1995) e descritivo (BOGDAN; BIKLEN, 1998). Como método de coleta e análise de dados foram utilizados dados secundários provenientes de fontes já existentes (relatórios anuais de gestão, decretos-leis, programas de trabalho, registros estatísticos, planejamento estratégico, entre outras publicações da organização) e dados primários, obtidos por meio de entrevista não-estruturada do tipo focalizada (ANDER-EGG apud LAKATOS; MARCONI, 2001).

Foram entrevistadas 16 pessoas da organização, todas da coalizão dominante formal ou informal e que participaram do processo de formação estratégica. Selecionaram-se os sujeitos que tivessem uma vinculação significativa com o

problema em estudo. A coleta e a análise dos dados ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se e buscando novas descobertas no decorrer da pesquisa.

O período escolhido para a investigação foi o ano de 1999, quando a organização elaborou pela primeira vez o seu planejamento estratégico.

CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

Breve histórico do Sesc e suas relações com o terceiro setor

O Sesc é uma instituição de âmbito nacional, sem fins lucrativos, criada no governo do presidente Eurico Gaspar Dutra, através Decreto 9.853, de 13 de setembro de 1946, numa iniciativa do empresariado do comércio e serviços. Seu principal objetivo é a prestação de serviços sociais que visam à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e serviços e de seus dependentes. Para cumprir suas finalidades e atingir seus objetivos, o Sesc conta com a seguinte estrutura:

- Administração nacional: com jurisdição nacional e composta pelo Conselho Nacional, órgão deliberativo, o Departamento Nacional (DN), órgão executivo, que estabelece as principais diretrizes de ação, e o Conselho Fiscal, órgão de fiscalização financeira.
- Administração regional: com jurisdição em cada Estado da Federação, compreende o Conselho Regional, órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor do comércio, e o Departamento Regional (DR), órgão executivo central, localizado nas capitais.

A instituição é financiada por contribuições compulsórias do empresariado em benefício dos seus funcionários. A alíquota de contribuição é de 1,5%, tendo como base a folha de pagamento de pessoal. Esse valor é recolhido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, que o repassa à administração nacional do Sesc. Uma segunda fonte de renda são as receitas provenientes da venda de serviços para a clientela-fim e a comunidade em geral.

O Sesc de Santa Catarina foi instalado em 1948. O Departamento Regional faz cumprir todas as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional e coordena todas as ações necessárias à execução das atividades nas unidades operacionais. A estrutura do Departamento

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

Regional de Santa Catarina compreende: Direção Regional, Assessoria de Informática, Assessoria de Planejamento (Aplan), Divisão Administrativa Financeira, Divisão de Programação Social e Divisão de Recursos Humanos.

Atualmente o Sesc/SC disponibiliza seus serviços aos trabalhadores do comércio e serviços do Estado através de 23 unidades operacionais, órgãos responsáveis pela operacionalização dos serviços da instituição, além de três unidades móveis de odontologia, que desenvolvem um trabalho itinerante nas cidades onde não há uma estrutura fixa. Atualmente o Sesc/SC apresenta as seguintes unidades operacionais:

- Quinze centros de atividades, localizados nas cidades de Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê;
- Duas sedes campestres, uma em Florianópolis e outra em Blumenau;
- Quatro consultórios odontológicos em Araranguá, Canoinhas, Joaçaba e São Bento do Sul;
- Três unidades móveis de odontologia.

Os serviços disponibilizados à clientela, em geral, são subsidiados financeiramente pela instituição, restando à clientela-fim o pagamento de valores acessíveis. A instituição também atende à comunidade em geral, porém com menor preferência e taxas diferenciadas das do seu público-alvo. Inúmeros projetos sociais, de cunho assistencialista, também são desenvolvidos e abrangem toda a comunidade.

Segundo Meirelles (1997), trata-se de um serviço social autônomo, classificação que a autora considera como genuinamente brasileira.

[Os serviços sociais autônomos] são todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o poder público, com administração e patrimônios próprios, revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações). (MEIRELLES, 1997, p. 339)

Essas organizações foram criadas para cumprir funções consideradas públicas, porém voltadas a interesses e grupos predefinidos. O termo “paraestatal” significa que essas organizações trabalham ao mesmo tempo sob o regime jurídico de direito público e privado, conforme o aspecto, colaborando para que o Estado atinja seus objetivos (CRETELLA JR., 1989).

Esses serviços sociais autônomos não integram a administração direta ou indireta, vicejam às margens do Estado e sob seu amparo, sem subordinação hierárquica a autoridades públicas (MEIRELLES, 1997). A vinculação com órgão estatal ocorre em decorrência do controle de suas ações e prestação de contas do dinheiro público repassado.

Apesar de ser uma instituição com mais de 55 anos, anterior à proliferação do terceiro setor, o Sesc possui patrimônio próprio, autonomia de gestão e desenvolve uma atividade de interesse público, características do terceiro setor.

Mas não se trata de discutir aqui se o Sesc pertence ou não ao terceiro setor, até mesmo porque os autores da área divergem quanto a isso. O interesse em introduzir o tema do terceiro setor neste artigo deu-se em razão das especificidades dessas organizações, muitas delas presentes no Sesc/SC, o que se torna relevante para a compreensão do processo de formação de estratégia no âmbito das organizações sem fins lucrativos.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NO SESC/SC

O ponto de partida deste estudo é o ano de 1999, quando o Sesc/SC enfrentou uma série de mudanças organizacionais. Ao final de 1998 uma nova equipe assumiu a direção do Departamento Regional e promoveu alterações na estrutura organizacional, enxugamento do quadro de pessoal e reestruturação de processos de trabalho. E foi nesse ano que a nova direção implantou o planejamento estratégico (SESC, 1999a-b).

Além de modificações internas, a situação financeira do Sesc já não se mostrava tão favorável como em tempos passados. Com a introdução do Imposto Simples – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, em 1997, as microempresas passaram a ter uma nova opção tributária (RECEITA FEDERAL, 2004), o que acabou refletindo-se nas fontes de financiamento do Sesc, pois tal imposto isenta essas empresas da contribuição para a instituição. Em 1998, a instituição sofre com a primeira queda de fonte principal de

renda. O Relatório Anual do Sesc anunciava uma redução de 12,9% (SESC, 1999a-b) e, pela primeira vez, a organização viu a quebra de uma proteção garantida havia mais de 40 anos, expondo-a aos desafios de buscar recursos que garantissem a continuidade dos seus trabalhos.

Assim, em 1999, o Sesc/SC inicia o processo de planejamento estratégico. Entre os principais motivos que levaram a essa iniciativa, conforme entrevistas realizadas e relatórios analisados, estava a necessidade de prepará-lo para os possíveis cenários do futuro. Além disso, as barreiras político-econômicas enfrentadas pela instituição, que se traduziam na redução da arrecadação compulsória, inadimplência das empresas e forte concorrência,¹ justificavam a realização de um processo de mudança organizacional que contemplasse o realinhamento entre o Sesc e o seu ambiente. Assim surgiu a Gestão Estratégica Criativa 2004, nome dado ao processo de planejamento da instituição delineado para um horizonte de cinco anos.

O modelo de planejamento estratégico, elaborado pela Assessoria de Planejamento (Aplan), com o auxílio de um consultor externo, compreende quatro grandes etapas:

1. Diagnóstico estratégico – análise ambiental interna e externa, por meio do levantamento dos pontos fracos e fortes e das oportunidades e ameaças. Nessa etapa também foi realizado o levantamento dos principais grupos de relação (stakeholders) da instituição;
2. Definição das grandes diretrizes organizacionais – missão, visão, declaração de valores e fatores críticos de sucesso;
3. Definição dos objetivos e estratégias até 2004, com base nas informações coletadas e na discussão do corpo diretivo e gerencial;
4. Implantação e controle.

O projeto foi apresentado à direção regional do Sesc que, após análise, aprovou a proposta e, dessa forma, deu-se início à implementação do planejamento estratégico.

Na prática, o planejamento estratégico foi apresentado formalmente ao Sesc/SC por meio do “I Seminário de Planejamento Estratégico”, conduzido por um consultor externo, com o objetivo de apresentar à coalizão dominante (diretores, assessores e determinados funcionários do Departamento Regional) o projeto denominado “Gestão Estratégica Criativa 2004”, bem como sensibilizá-los para o processo, motivando todos aqueles que participam do processo de tomada de decisão do Sesc.

Após a coalizão dominante receber os principais conceitos, foi realizado o “II Seminário de Planejamento Estratégico”, com o objetivo de explicar detalhadamente como deveria ser o planejamento estratégico. O seminário também serviu para um acordo semântico, ou seja, explicar aos participantes do projeto os conceitos que seriam utilizados para cada um dos termos do modelo, haja vista que da equipe faziam parte pessoas com as mais diversas formações.

Paralelamente, iniciou-se o levantamento de informações para a elaboração do diagnóstico estratégico. Foram aplicados questionários a empresários, clientes potenciais e atuais e concorrentes. Internamente, foi aplicado um questionário a todos os colaboradores e realizadas entrevistas com os gerentes das unidades operacionais e responsáveis por áreas do Departamento Regional. Foi nesse momento também que se apresentou a proposta do planejamento estratégico às unidades operacionais. A Assessoria de Planejamento, ao visitar cada UO para efetuar o diagnóstico estratégico, realizou também reuniões com todos os funcionários e gerentes, a fim de apresentar a proposta e motivá-los para o processo.

Na seqüência, foi realizado o “III Seminário de Planejamento Estratégico”, que abordou a declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso. As discussões foram conduzidas pelo consultor externo, com o auxílio da equipe da Aplan. Participaram desses seminários os diretores, gerentes, assessores e pessoas-chaves do Departamento Regional, bem como os gerentes das unidades operacionais.

¹ A concorrência aqui não se traduz literalmente. A instituição oferece diversos serviços também disponíveis em outros estabelecimentos atuantes no mercado. Essas empresas são utilizadas como referenciais em termos de preços e qualidade, para que o Sesc se mantenha atualizado.

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

A metodologia aplicada para o III Seminário foi a seguinte: o pesquisador explicava a etapa, como “declaração de valores”, fornecendo exemplos de organizações completamente diferentes do Sesc. Os membros do seminário eram divididos em equipes com menos de cinco pessoas, que construíam a declaração de valores e depois a explicavam a todos. Com a intervenção do consultor, a grande equipe se reunia novamente para debater todas as oito ou nove declarações de valores elaboradas. Com base nelas construía-se a declaração de valores do Sesc. Todos podiam participar das discussões. Não existia um tempo predeterminado, o tempo era o necessário para que todos estivessem cientes daquilo que estava sendo feito. Uma etapa só era finalizada quando se chegava a um consenso geral estabelecido por todos. Em suma, os resultados do III Seminário foram as grandes diretrizes da organização (SESC, 1999a-b), a saber:

- Missão – investir em ações de excelência nas áreas de saúde, cultura, educação e lazer, mantendo o caráter social e educativo, para a melhoria da qualidade de vida, preferencialmente da família comerciária;
- Visão: ser referência perante os empresários do comércio, como instituição social;
- Declaração de valores: ética; respeito e valorização do ser humano; estímulo à criatividade; ações inovadoras; comprometimento com o cliente; conscientização para a preservação do meio ambiente; sensibilização e flexibilidade às mudanças; integração com a comunidade; transparência.

Após o encerramento do diagnóstico estratégico, foi realizado o “IV Seminário de Planejamento Estratégico”, para analisar os grupos de relação, análise externa e interna e definir as estratégias e ações. Aqui também discutiram-se a forma de implantação da “Gestão Estratégica Criativa 2004” e os principais pontos do diagnóstico estratégico.

Os debates do IV Seminário continuaram com a definição das “questões estratégicas” como questões abrangentes e que deveriam ser resolvidas para a organização enfrentar o seu ambiente. A

metodologia utilizada foi a mesma empregada no III Seminário. Pequenas equipes construíam as questões e depois as apresentavam ao grande grupo. As questões estratégicas só eram definidas após consenso. Feito isso, o próximo passo foi formular a estratégia, que a organização definiu como “o que fazer” para responder às questões estratégicas. Por fim, o grupo formulou as ações estratégicas (como fazer?), estabelecendo o seu responsável, a data de início e de término da ação, o recurso financeiro necessário e um indicador de desempenho. A metodologia para estabelecer as estratégias e ações foi a mesma utilizada para definir as questões, ou seja, discussões em equipes menores, finalizadas com uma grande plenária.

Nessa etapa houve momentos de grande polêmica, principalmente nas discussões sobre determinadas estratégias. As questões prolongaram-se tanto que foi necessário estabelecer mais um dia de seminário.

Em suma, as questões estratégicas,² estratégias e ações definidas pela organização incluíam:

- Otimização de espaços das unidades operacionais;
- Estabelecimento de uma política de marketing;
- Reconhecimento do Sesc pelo empresário do comércio e serviços como uma instituição social que traz benefícios aos seus funcionários;
- Melhoria na comunicação interna;
- Definição de uma política de qualidade;
- Reformulação da política de recursos humanos;
- Atingimento do equilíbrio econômico-financeiro;
- Aprimoramento dos critérios de decisões de investimentos;
- Reversão do processo de terceirização de pessoal.

Após esses seminários, a Assessoria de Planejamento condensou todos os resultados em um documento que foi amplamente divulgado em todo o Sesc/SC e, nesse mesmo ano (1999), iniciou-se o processo de implantação e controle das estratégias estabelecidas.

² A fim de resguardar a instituição, apresenta-se apenas este resumo das estratégias e ações estratégicas.

ANÁLISE DO CASO NO MODELO DE WHITTINGTON

Esta seção tem como objetivo principal relacionar o processo de formação de estratégia no Sesc ao modelo de Whittington (2004), analisando-se duas dimensões estabelecidas pelo autor: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece.

Em relação aos objetivos pretendidos, tal como Whittington (2004) define na figura, o Sesc estabeleceu suas estratégias visando a atingir objetivos plurais e não somente voltados aos aspectos econômicos. Isso pode estar associado a uma das características principais da instituição, ou seja, não ter fins lucrativos.

A utilização eficaz dos recursos financeiros é importante para esse tipo de organização, pois as instituições do terceiro setor também enfrentam desafios no âmbito da administração e do controle institucional, necessitando mostrar sua capacidade e competência (SALAMON, 1997). Especificamente no Sesc, os recursos são garantidos por lei, porém a introdução do Simples em 1997 trouxe mudanças nas fontes de financiamento, o que, entre outros efeitos, fez com que a organização tomasse medidas para elevar as rendas provenientes da oferta de serviços aos clientes. Por tal motivo, a estratégia também está voltada para os aspectos econômicos, embora estes não predominem.

É preciso também considerar os objetivos sociais dessas organizações e sua influência na estratégia. Moore (2000) frisa que no setor com fins lucrativos a estratégia geralmente está associada a objetivos financeiros e melhoria da competitividade dos negócios no mercado, ou seja, a fatores mais instrumentais. Já no terceiro setor, a visão substantiva da estratégia é normalmente associada à sua missão e às atividades particulares que empreende para atingi-la, salienta o autor. Isso faz com que as estratégias não se limitem à maximização dos lucros.

Dessa forma, as questões estratégicas estabelecidas pelo Sesc atendem a objetivos que variam dos aspectos mais instrumentais, voltados à maximização de recursos, até os mais sociais, relacionados ao alcance do reconhecimento e legitimidade perante os seus grupos de relacionamento. Sob o ponto de vista da maximização dos lucros, pode-se citar a questão do equilíbrio financeiro e da otimização dos espaços ociosos das unidades operacionais. Em termos de objetivos plurais, o reconhecimento do Sesc como uma instituição social pelos seus mantenedores, por exemplo, é uma estratégia mais voltada ao alcance da legitimidade pelos seus stakeholders.

A questão da legitimidade é marcante no Sesc. Tanto que a visão organizacional foi definida como: ser referência perante os empresários do comércio como instituição social (SESC, 1999a-b). Isso porque, nas organizações sem fins lucrativos, diferentemente do setor lucrativo, as atenções não estão voltadas exclusivamente para atender aos desejos dos seus clientes e o valor principal esperado não é o lucro e a satisfação dos acionistas e investidores (MOORE, 2000). No terceiro setor, cujos recursos provêm de doadores, organizações privadas e governamentais, as estratégias respondem às expectativas e demandas desses diferentes grupos e, além disso, seu valor principal estará no alcance de seus propósitos sociais e na satisfação dos seus financiadores.

Diante disso, a dimensão “resultados da estratégia” situa-se no quadrante inferior da FIG. 2, pelo fato de a estratégia visar a objetivos plurais.

Analisando-se a segunda dimensão – os processos pelos quais a estratégia acontece – observa-se que a formação da estratégia no Sesc está diretamente ligada a processos deliberados, pelo fato de utilizar como base o planejamento estratégico. Conforme as entrevistas realizadas e os documentos analisados, entende-se que o planejamento estratégico é necessário para que ocorra a formação das estratégias. Isso coincide com a opinião de Mintzberg et al. (2000) e Amoroso (2002), que consideram haver um equívoco entre o planejamento estratégico e o “pensamento estratégico”.

A formulação da estratégia no Sesc está mais associada à perspectiva clássica, dado que o processo utilizou o planejamento a longo prazo, em etapas devidamente estabelecidas. Apesar de ter sido realizada uma pesquisa com todos os funcionários do Sesc na fase do diagnóstico estratégico, os principais participantes do processo de formulação foram diretores e assessores do Departamento Regional e gerentes das unidades operacionais, ou seja, a alta administração. Isso pode provocar o que Mintzberg e Quinn (2001) denominam de dissociação entre “pensamento” e “ação”, ou seja, primeiramente se estabelece uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, causando uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

Contudo, nas etapas do planejamento estratégico, observou-se um intenso diálogo entre os participantes. A forma como ocorreu o processo foi participativa; as questões eram debatidas e somente após um consenso entre os membros é que vinham as definições finais. O diretor regional

AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

do Sesc participou ativamente das discussões. Todos, independentemente de seu cargo, eram estimulados ao debate.

Seguindo o modelo de Whittington (2004), o desenvolvimento da estratégia no Sesc localiza-se no quadrante superior esquerdo – a visão clássica. Pelos preceitos teóricos do autor, na abordagem clássica predominaria o planejamento em longo prazo, porém enfatizando objetivos voltados à maximização do lucro. Mas, nessa característica, o Sesc encontra-se no quadrante inferior, buscando objetivos plurais.

Isso confirma a explicação de Whittington (2002) a respeito do modelo. Dependendo do tipo de organização, dos seus dirigentes e do ambiente que integra, as perspectivas específicas podem se sobrepor de um quadrante ao outro, esclarece o autor. No caso do Sesc, em termos de processo predomina a perspectiva clássica, porém atendendo a objetivos plurais. Aplicando-se o modelo do autor ao caso estudado, a área hachurada da figura a seguir representa a configuração do processo de formação estratégica.

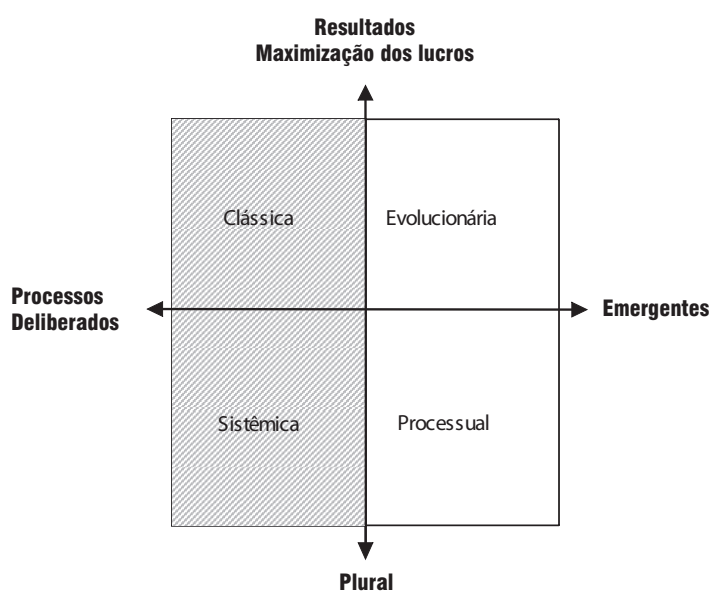


FIGURA 2: Perspectivas estratégicas do Sesc
Fonte: os autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre estratégia não é simples. A literatura acadêmica a respeito do assunto é vasta, incluindo as perspectivas mais ortodoxas, que a entendem como um processo racional, analítico e prescritivo, até as pós-modernas, que consideram a construção da estratégia como um acontecimento social. Diante disso, a curiosidade é aguçada no sentido de entender como se desenvolve esse campo aparentemente complexo.

Autores como Whittington (2004), Pettigrew et al. (2001), Clegg et al. (2004) e Wilson e Jarzabkowski (2004) enfatizam a necessidade

de uma aproximação da teoria com a realidade organizacional, de forma a fazer com que a vivência gerencial torne-se realmente objeto dos estudos estratégicos, passando de uma prática disciplinar prescritiva e normativa a uma essencialmente empírica. Essa foi então a proposta deste artigo: mostrar à comunidade acadêmica como se desenvolve na prática o processo de formação das estratégias, mais especificamente em uma organização sem fins lucrativos – o Sesc/SC.

As razões que levam ao estabelecimento da estratégia, no caso estudado, não se limitam aos

aspectos racionais voltados à maximização dos lucros. Pelo contrário, na organização analisada, a questão da legitimidade e do reconhecimento no ambiente social é fortemente enfatizada, tanto pelas suas estratégias, quanto por sua visão organizacional. Isso confirma a proposição de Whittington (2002) de que a estratégia pode visar a objetivos plurais. Assim, embora seja um termo carregado de instrumentalidade, observou-se na prática que os objetivos da estratégia não são voltados unicamente aos aspectos econômicos.

No que se refere ao processo de formação da estratégia, o estudo realizado confirma uma idéia ainda arraigada nas organizações, a de que o planejamento estratégico é a maneira ideal de se construir uma estratégia. Entretanto, muitos autores (MINTZBERG, 2001; HAMEL, 2000; DEGEUS, 2000) questionam a validade dessa ferramenta,

principalmente por anteceder a ação e não privilegiar a experimentação, a criação do conhecimento, a participação de outras pessoas e a inovação. A intenção aqui não é dizer que o planejamento estratégico não possui validade, mas atentar para o fato de que sua prática pode limitar o escopo da descoberta, a amplitude do envolvimento e a intensidade do esforço intelectual despendido, tornando a estratégia um ritual metódico e fácil.

Em suma, este artigo demonstrou a validade do modelo de Whittington (2002) para a análise do processo de formação das estratégias. Assim, para a ampliação do conhecimento a respeito do cotidiano organizacional e do próprio campo teórico, recomenda-se a aplicação desse modelo em organizações de diferentes portes e finalidades, a fim de se confirmar a sua validade e desbravar o mundo das estratégias na prática. ➤

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Diretor do Centro Sócio Econômico – CSE
Campus Universitário S/N
Cep: 88040-900
Fone: (48) 33319560
mpereira@cse.ufsc.br

Prof. Msc. Fabiana Agapito
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professora e Assessora de Planejamento
do SESC Santa Catarina
Campus Universitário S/N – Cep: 88040-900
Fone: (48) 33319374
mfpcris@terra.com.br

Referências

- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. M. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BAPTISTA, M. V. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. São Paulo: Veras, 2000.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research in education: an introduction to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- BROW, W. A.; IVERSON, J. O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, 377-400, sep. 2004.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, Ma: Mit Press, 1962.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.
- COSTA JÚNIOR, L. C. **Cadernos do III Setor** – terceiro setor e economia social. São Paulo: FGV, n. 2, abril de 1998.
- DEGEUS, A. A empresa viva. Estratégias para o crescimento. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, p. 95-110, 2000.
- FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.



AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GOHM, M. G. O novo associativismo e o terceiro setor. **Serviço Social & Sociedade**, n. 58, ano XIX. São Paulo: Cortez, 1998.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, Fall, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, n. 13, p. 7-21, jul-set 1979.

PANCERI, R. **Terceiro setor**: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, aug. 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RECEITA FEDERAL. **Simples**: perguntas e respostas. Brasília: Ministério da Fazenda, 2004. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.htm>>. Acesso em 10 de junho de 2004.

REGO, M. L. **A responsabilidade social como resposta do Sistema S ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990**: o caso do Sesc. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2002.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo, 1997. p. 89-111

SESC. **Relatório anual 1998**. Santa Catarina: Departamento Regional da XLS em Santa Catarina, 1999.

SESC. **Gestão estratégica criativa do Sesc**. Santa Catarina: Departamento Regional do Sesc em Santa Catarina, 1999.

STACEY, R. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

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

WILSON, D.; JARZABKOWSKI. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

