

## PRÁTICA E TEORIA DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO A PARTIR DO MODELO PROPOSTO POR MINTZBERG

Ricardo Tambellini Veiga  
Claudio Antonio Armellini

### RESUMO

No presente trabalho, apresenta-se o resultado de uma pesquisa qualitativa realizada em uma indústria do segmento químico/têxtil de Bragança Paulista-SP, com o objetivo de analisar a relação existente entre a prática e a teoria da estratégia utilizada por esta empresa. A metodologia adotada pautou-se nos pressupostos qualitativos, estudo teórico e estudo de caso, sendo a coleta dos dados através de entrevista semiestruturada com os sócios/dirigentes. Na revisão bibliográfica, utilizou-se como base o modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em “Safári de Estratégia”, onde os autores apresentam a estratégia a partir de escolas descritivas e prescritivas. O procedimento permitiu identificar conceitos de estratégia difundidos dentro de uma organização em relação ao ambiente interno e externo e, ao mesmo tempo, possibilitou analisar a estratégia utilizada pela organização e compará-la com o modelo proposto pelos autores. A análise dos dados coletados através do estudo sugere que, mesmo não estando explícito na empresa o uso da estratégia, a mesma (a) utiliza-se dessa ferramenta; (b) existe relação da prática da estratégia com a teoria apresentada. A organização objeto do estudo sugere enquadrar-se a partir de perspectivas das escolas: empreendedora, ambiental e posicionamento.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Prática. Teoria. Estudo de Caso.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado que se encontra cada vez mais competitivo e exigente, as empresas têm a necessidade de utilizar ferramentas para se diferenciar de seus concorrentes, seja em qualidade, preço, produto, ou outra forma de atuação que lhe traga de alguma forma vantagem competitiva, que ganha forma e contexto através da estratégia. Segundo Andrews (1991), a estratégia dentro de uma organização é o modelo de decisão da empresa, no qual se definem metas e objetivos a serem alcançados e traça o plano para alcançar esses objetivos.

Dentro desse contexto, segundo Prahalad *et al* (1998), a gerência tem como objetivo escolher ou criar uma oportunidade para utilizar os recursos da empresa com o intuito de criar uma vantagem competitiva.

Por outro lado, a estratégia nem sempre é colocada em prática da mesma forma pela qual é exposta pelos autores, ou seja, como um conjunto de ação coordenada a ser seguido de forma rígida pelos gerentes para que se alcance o objetivo esperado. Mintzberg (1975) chama atenção para desmistificar o papel do gerente de uma ação “engessada” dentro da organização, pois as ferramentas planejar, coordenar, controlar e organizar nem sempre são claras entre os executivos, como mostra a teoria e, muitas vezes, elas ocorrem dessa forma.

Para Maciel (2007), a estratégia é ação de diversos atores sem que necessariamente tenha sido planejada, bem como sem as considerações de suas consequências, ou seja, muitas vezes a formulação e implementação da estratégia em uma organização ocorrem de modo inconsciente ou pelo conhecimento já adquirido. No que se refere à teoria, segundo Demo (2005), a teoria existe, pois não se tem acesso garantido à realidade externa, constrói-se alguma ideia, servindo como estilo de auto referência, ou seja, como não se tem exatamente o que é certo, definem-se níveis aceitáveis da realidade, porém apropriados para uma relação com a realidade externa.

Neste contexto da teoria e prática, Johnson *et al* (2003) *apud* Whittington (2004) afirmam que, à medida que se aproxima da prática, percebe-se que a estratégia não é um atributo somente das organizações, mas uma atividade realizada pelas pessoas. Sendo assim, pode ser percebida por uma prática social como qualquer outra. Para Whittington (2004), ao envolvimento da estratégia com a prática envolve uma agenda dupla. A primeira pelo simples fato sociológico constituir uma atividade social importante e a segunda é a agenda gerencial que retira da compreensão sociológica implicações práticas para melhorá-la.

Dessa forma, neste artigo se propõe como objetivo geral analisar o possível distanciamento ou aproximação das estratégias utilizadas por uma empresa do segmento químico/têxtil industrial de Bragança em relação às teorias de estratégia estudadas. O estudo se justifica devido à importância para o campo da estratégia por se tratar de um estudo visando à prática da estratégia, bem como promover um melhor entendimento do uso da estratégia dentro de uma organização. Dessa forma, buscou-se responder o seguinte questionamento:

Em uma organização específica existe aproximação ou distanciamento entre a prática e teoria da estratégia?

## 2 METODOLOGIA

Estabelece-se para a orientação mais adequada para o desenvolvimento da pesquisa aquela baseada nos pressupostos humanistas através da adoção da pesquisa qualitativa que, segundo Minayo (1995), é definida como um nível de realidade que não pode ser quantificado. Segundo Richardson (1999) *apud* Nonaka (2007), a pesquisa qualitativa é indicada quando se busca compreender os aspectos psicológicos dos indivíduos, pois são cercados por dados que não se é possível colher através de outros métodos. Dentro desse aspecto, identifica a pesquisa descritiva como o tipo mais adequado para a execução deste trabalho que, para Cervo e Bervian (1983), é a pesquisa que observa, registra, analisa fatos e fenômenos sem manipulá-los, procura descobrir com a precisão possível a frequência com que o fenômeno ocorre, a relação e conexão com outros, natureza e características. Utilizou-se, também, para o desenvolvimento da pesquisa um estudo de caso que, para Godoy (1995), caracteriza-se como uma pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente com o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

### 2.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Para a realização da pesquisa foi desenvolvida, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica para levantar os conceitos sobre o tema exposto, com ênfase em Mintzberg *et AL* (2000), em seu livro “Safári de Estratégia”. O objetivo foi identificar as escolas tratadas pelos autores, verificando suas perspectivas de estratégia para o ambiente organizacional, bem como foi explorado os conceitos de teoria e prática para posteriormente fazer a análise proposta *a priori*. Em um segundo momento foi realizado o estudo de caso da empresa e feito um comparativo entre o estudo de caso e o referencial teórico, de modo que fosse possível verificar a relação prática *versus* a teoria da estratégia.

As informações foram levantadas por intermédio de visitas e entrevistas com profissionais da área integrantes dessa organização, com o uso de entrevistas semiestruturadas que, segundo Merriam (1998), este instrumento é definido como guia composto de questões a serem estudadas, as perguntas e respostas não são pré-determinadas e bons resultados advêm de perguntas bem elaboradas. Assim as questões foram elaboradas e aplicadas para tentar identificar o uso de possíveis estratégias na empresa e relacioná-las com a revisão bibliográfica apresentada. O estudo envolveu uma indústria do segmento químico/têxtil que trabalha com a produção de fios de alta tensão para mercado de correias e mangueiras.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo de estudo em estratégia tem sido muito difundido no meio acadêmico e empresarial. Segundo Jeremy (2002) *apud* Maciel (2007), o estudo da estratégia no meio acadêmico teve origens nos grupos de pesquisa sobre história de negócio, em 1927, em *Harvard Business School*, nos Estados Unidos, ganhando mais consistência a partir de 1950 com Igor Ansoff e outros autores. Porém a abordagem como prática vem de estudos mais recentes, no qual buscam compreender o que acontece dentro das empresas como prática de estratégia e buscam compreender o sucesso das empresas através da estratégia. Dentro desse contexto, existem inúmeras ferramentas que auxiliam no desenvolvimento dessa ferramenta dentro de uma organização, para que se torne prático o que é planejado como estratégia para a empresa. Segundo Jarzabkowski (2005) *apud* Maciel (2007), as práticas administrativas servem de mecanismos de seleção e controle para moldar a atividade estratégica dentro da organização, ou seja, elas auxiliam na implementação e controle da estratégia.

Wintington (2004) trata a prática da estratégia a partir de duas agendas. A primeira, com base sociológica, aponta que a estratégia como prática está inserida no contexto comportamental do ser humano e baseada na sociologia das elites, ou seja, é preciso não focalizar apenas a cúpula de dentro da organização, mas também as pessoas do ambiente externo que influencia a prática da estratégia como, por exemplo, os consultores; a segunda é a gerencial, que é baseada não somente no lado do ser humano enquanto estrategista, mas em vários outros atores que participam da estratégia dentro da organização, pois os gestores precisam de ferramentas e habilidades para realizar bem o seu trabalho em estratégia. Para Mintzberg (1994) *apud* Wintington (2004), o estrategista precisa planejar e pensar estrategicamente, porém é difícil saber como o estrategista adquire essas habilidades, bem como se conhece pouco dessas habilidades na prática.

Já Carrieri *et al* (2008) apontam que é preciso que a estratégia não seja vista apenas como uma ferramenta “engessada” e eles trazem que autores como Wintington (1996; 2003) e Wilson e Jarzabkowski (2004), que, segundo uma visão incremental, tratam a estratégia como sendo práticas cotidianas e não apenas como aspectos secundários, agregando as concepções e construções sociais do sujeito, e que para se ter a estratégia como prática é preciso levar em consideração esses aspectos. Esses fatos demonstram a importância do estudo nesta área e que demonstre a prática da estratégia como acontece dentro das organizações, bem como suas raízes teóricas que a sustentam.

#### 3.2 ESTRATÉGIA COMO TEORIA

A teoria tem como princípio demonstrar a veracidade de um fato ou provar algo que na prática já acontece. De acordo com Demo (2005), nada é mais prático do que uma teoria bem sucedida, porém, em muitas vezes, na prática a teoria é outra e na teoria a prática também muda. O autor retrata que a teoria pode ser explicada como sendo regras, ideias arrumadas e ideias explicativas para além da descritiva, sem lacunas de incerteza e com espaço para argumentação, ou seja, se a teoria não enfrentar a prática nunca vai mudar e se a prática não se voltar à teoria, essa também não se renovará, ou seja, a teoria existe para explicar a prática de modo que simplifique a realidade.

Porém, em estratégia a teoria não é tida com rigidez como das ciências exatas. Por exemplo, muito se discute sobre métodos utilizados em pesquisas, pois estratégia não é algo palpável ou fácil de ser comprovado. Dessa forma, serão tomadas como base as escolas de configurações para o desenvolvimento e apoio teórico ao trabalho, para que possa explanar a teoria da estratégia que servirá de base para o estudo de caso, identificando conceitos de estratégia e suas perspectivas de acordo com os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

##### 3.2.1 As escolas estratégicas

O conceito de estratégia é antigo. A palavra vem do grego *strategos*, que significa a arte ou a ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios,

proteger uma cidade contra invasões e destruir o inimigo. Em seu artigo *Estrutura e Estratégia: evolução de paradigma*, Almeida *et AL* (2006) apontam que se pode entender a estratégia como a identificação e estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, por meio de recursos e competências, considerando as forças do ambiente externo, bem como a vontade de seus dirigentes e considerando, ainda, critérios de decisão e das forças competitivas.

A estratégia é tratada por Mintzberg *et al* (2000) a partir da metáfora do elefante, em seu livro “Safári de Estratégia” e dividida em 10 escolas, que são agrupadas como prescritivas e/ou descritivas. No modo descritivo pode ser entendido como algo que deve ser aprendido para depois ser implantado na empresa, pois cada empresa é única, tendo suas características próprias, culturas diferentes que determinam as ações da empresa. Nesse sentido, entende-se que essas estratégias descritivas podem dar certo em uma empresa, mas não necessariamente em outra, mesmo sendo do mesmo ramo de atividade. Ao contrário, a estratégia prescritiva é definida com base em alguns conceitos pré-determinados, podendo ser implantadas conforme uma prescrição (receita) e se deu certo em uma empresa, pode sim dar certo em outra.

Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam o pensamento estratégico a partir das 10 escolas de configuração, que serão, de forma breve, caracterizadas:

1) *Escola do design*: seu modelo está baseado em avaliações das situações externas e internas da organização, buscando revelar as forças e fraquezas da organização e buscando as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A escola traz que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e que a base da estratégia deve estar em um executivo principal, que se encontra na parte alta da pirâmide. O modelo sugerido por esta escola faz uma diferenciação clara entre pensamento e ação, sendo totalmente separado quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática.

2) *Escola do planejamento*: trata a estratégia como um processo formal, com passos a serem seguidos para que a formulação e implementação da estratégia alcancem o objetivo esperado pela organização. Essa escola segue muito as premissas da escola do *design*, com exceção de ser um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas. As estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente, estando sob responsabilidade de um executivo e a execução na prática pelos planejadores.

3) *Escola do posicionamento*: traz a estratégia como um processo analítico e, apesar de possuir grande parte das premissas das escolas do *design* e posicionamento, está enfatizada a importância das próprias estratégias e não somente dos processos. A escola sofre uma influência acentuada de Michael Porter, que no ano de 1980 publicou o livro *Competitive Strategy*, no qual era proposto um estudo da competitividade e de indústria. Ao contrário das escolas anteriores, a de posicionamento se concentra em posições de estratégias genéricas, ao invés de desenvolver perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos.

4) *Escola empreendedora*: trata a estratégia como um processo visionário com foco no processo de formação da estratégia e concentrado em um único líder e enfatiza a questão da intuição, julgamentos e experiências desse líder como influência direta da formulação da estratégia. Seu elemento central é a visão, sendo que a estratégia é menos coletiva e cultural e mais baseada na pessoa do líder. Essa visão tratada nessa escola é mostrada por eles como uma representação mental formada na cabeça do líder para, com base nesses dados, formular e implementar a estratégia na organização. A estratégia é centralizada em uma pessoa, a escola buscou estudar a personalidade dos empreendedores para compreender como o processo acontece, bem como seus resultados obtidos, sendo que alguns traços como necessidades de controles, independência, realização, tendência a não aceitar autoridade e tendência a aceitar riscos moderados foram identificados nos empreendedores.

5) *Escola Cognitiva*: propõe entender o pensamento em si, utilizando o campo da psicologia cognitiva e demonstra que o estrategista, na maioria das vezes autodidata, principalmente através de sua experiência direta. Contudo o homem, enquanto estrategista tem racionalidade limitada por um lado e excesso de informação, por outro, ou seja, ele escolhe a alternativa mais adequada para a situação problema. A escola sofre influência de várias correntes e, devido a isso, vários são os entendimentos sobre cognição e estratégia, podendo ser processamento de informações, mapeamento do conhecimento ou processamento da mente, independentemente da realidade.

6) *Escola de aprendizado*: nesta escola as estratégias, na maioria, surgem de modo coletivo e o processo de formulação da estratégia que era feito pelo incrementalismo, nesta escola as pessoas são bem informadas e contribuem para o processo de formulação. A estratégia é tratada como emergente, ao contrário da estratégia deliberada, que visa o controle para se certificar das ações gerenciais que são realizadas e que é muito utilizada nas escolas prescritivas; a emergente focaliza o aprendizado que é entender as ações realizadas através das intenções de implementação.

7) *Escola de poder*: nesta, a formação de estratégia é influenciada pelo poder e pela política de negociar a favor de certos interesses. Sendo assim, a formulação da estratégia, além de ser um processo de cognição e aprendizado, também se caracteriza como negociações e concessões, pois a política surge quando existe ambiente de incerteza, ou de discórdia entre as partes. A política tende a um papel importante na organização, em especial na promoção de mudanças alterando os indivíduos que se mantêm em sua zona de conforto do *status quo*, porém pode ser também fonte de desperdícios e distorções, pois ela assume papéis na organização de coalizão e jogos políticos.

8) *Escola cultural*: traz a formação da estratégia como um processo coletivo. Ao contrário do poder, a cultura junta os indivíduos em uma organização integrada, pois enquanto o poder lida com influência de políticas internas e com a mudança, a cultura em como influenciar a manutenção da estabilidade estratégica e até mesmo resistindo às mudanças que a estratégia pode trazer para a organização. A formação estratégica na escola cultural é formada por um processo de interação social, baseando na crença e nas interpretações. Os indivíduos da organização absorvem essa cultura de modo tácito, por isso as pessoas podem descrever de forma parcial as crenças de sua cultura, porém as origens são subjetivas. Vendo por esse prisma, a estratégia assume uma forma de perspectiva, pois vem do coletivismo.

9) *Escola ambiental*: ao contrário das escolas até mostradas, aqui o ambiente é o comando e este é sempre competitivo e o agente central da formação da estratégia. A escola vem da teoria da contingência, que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. Nesse aspecto, o líder tornar-se uma pessoa que deve fazer com que a organização se adapte a esse ambiente totalmente hostil. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e dele usufruem dos recursos, até que se torne escasso e então a organização desaparece. Ela, pelos pesquisadores sob uma abordagem de ecologia da população e de certa forma evita a estratégia como um método de ajuste.

10) *Escola de configuração*: esta é uma combinação das escolas anteriores, sendo que a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação e descreve, por um lado, a organização e seu contexto, que seriam configurações e, por outro, a geração de estratégia que seria transformação, sendo que esta tem relação direta com a configuração. A escola traz, ainda, que períodos de estabilidade são atravessados por algum processo de transformação e que essas transformações podem ser padronizadas como a vida das empresas. Sendo assim, a administração estratégica tem por objetivo promover a estabilidade dentro das organizações.

O quadro, a seguir, resume as escolas tratadas pelos autores Mintzberg et al. (2000) e traz as principais características, bem como o processo de cada uma, com o objetivo de sintetizar o que é tratado nas escolas.

Categoria	Escolas	Processo	Características
Prescritiva	Design	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades.
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Análítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (criação).	Processo individual informal e intuitivo
	Aprendizagem	Aprendizagem (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
Prescritiva/Descritiva	Empreendedora	Visionário (previsão)	Centralização no líder e em sua visão.
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização.
	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.

Fonte: Mintzberg et AL. (2000) *apud* Escrivão et al. (2007, p.4)

#### Quadro 1: Síntese das escolas e suas configurações

## 4 PRÁTICA E TEORIA DA ESTRATÉGIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se, neste artigo, o resultado da pesquisa realizada em uma Indústria do segmento químico/têxtil de Bragança Paulista SP, com o objetivo de analisar as estratégias utilizadas pela empresa, bem como verificar sua relação com a teoria de estratégia apresentada para que se atenda o objetivo geral e responda ao questionamento inicial.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo é uma Indústria Química de Bragança Paulista (SP), fundada em abril de 1996. Iniciou suas atividades atuando com apenas quatro produtos (fios têxteis) para o ramo coureiro calçadista distribuindo somente em pequenos e médios fabricantes de calçados. A empresa é constituída inicialmente por três sócios tratados aqui como A, B e C. A empresa surgiu, segundo o sócio A, devido ao sócio B ter se desligado da empresa que trabalhava no mesmo segmento e sugeriu para que abrissem uma empresa nesse segmento, que, segundo ele, era um ramo promissor. Embora modesta, a empresa tinha um objetivo a perseguir que, segundo os entrevistados, era respeitar o consumidor oferecendo produtos com qualidade e preços altamente competitivos.

Atualmente a empresa, que possui características familiares, com a chegada de um quarto sócio (D) modificou totalmente seu foco de mercado e passou a produzir fios de poliéster de alta resistência para o setor automotivo, mais especificamente fios para reforço de correias e mangueiras automotivas.

Essa mudança drástica se deu pelo fato do novo sócio ter sua vida profissional pautada por uma grande empresa multinacional que fornece fios para a indústria automotiva.

## 4.2 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A empresa foi criada a partir da construção de uma máquina para processar fios têxteis essa máquina era constituída por três zonas: uma zona de estiragem, uma zona de aplicação de banho e uma estufa.

Os sócios inicialmente faziam de tudo desde a produção até a prospecção de mercado e venda. O público alvo eram as indústrias calçadistas com foco principal na região de Franca-SP e o Vale dos Sinos-RS.

O produto foi lentamente ganhando o mercado e a empresa já conseguia se manter no mercado apesar da grande concorrência.

Num dado momento, o futuro sócio D funcionário de uma indústria multinacional que atendia vários mercados entre eles o mercado calçadista, ao ser convidado pelos proprietários foi até a cidade de Bragança Paulista para conhecer a empresa recém-criada.

Ao tomar contato com o equipamento construído, o mesmo se achou bastante impressionado e disse ter uma aplicação mais “nobre” para o equipamento. Conhecedor de vários segmentos de mercado o futuro sócio disse que o equipamento com algumas poucas modificações poderia fabricar um produto específico para a indústria automotiva.

Depois de várias conversas os 3 proprietários decidiram que o mercado automotivo era interessante e, portanto, o senhor D passou a ter uma participação societária em troca das informações para que o novo mercado fosse alcançado.

O produto têxtil a ser fabricado seria utilizado para promover a reforço de mangueiras e correias automotivas e agrícolas.

Esse produto era até então importado pelas indústrias produtoras de correias e mangueiras aqui no Brasil. Tal produto nunca havia sido fabricado no país e aí residia o maior desafio da empresa, qual seja, modificar o equipamento existente para que o novo produto pudesse ser utilizado pelos fabricantes de mangueiras.

Após algum período de adaptação as primeiras amostras começavam a chegar aos fabricantes, e apesar de alguns contratemplos (normais para o desenvolvimento de novo produto) os fabricantes colaboraram muito no desenvolvimento do produto, pois desta forma não necessitariam mais realizar a importação do fio têxtil de reforço.

Com a qualidade aprovada pelos fabricantes, havia agora um novo desafio, o produto deveria ser homologado também pelas matrizes das empresas no exterior, mais precisamente em Milão e Denver.

Nova estratégia de mercado precisou ser levada em consideração, uma vez que se o produto fosse homologado pelas matrizes a fábrica dos sócios teria que triplicar sua produção e para tanto, investimentos deveriam ser realizados de maneira antecipada e como não havia fluxo de caixa suficiente, alguma coisa teria de ser feita.

A estratégia adotada foi a elaboração de um contrato de comodato com um fabricante de correias que possuía uma máquina similar, mas que também era utilizada para a fabricação de um produto totalmente diferente.

Como pagamento do comodato a empresa dos sócios forneceria um produto muito melhor e de muito mais qualidade para que a fabricante de correias melhorasse seu produto, ou seja, os sócios entram com a tecnologia e a fabricante cede seu equipamento por tempo definido, sendo que ao término desse prazo o equipamento passaria a ser definitivamente dos sócios.

Trato feito a luta agora era contra o relógio, pois as matrizes das empresas do grupo automotivo homologaram o produto e agora os sócios deveriam iniciar o fornecimento.

As estratégias adotadas tiveram êxito e a empresa dos atuais 4 sócios, se firmou no mercado e foi rentável por aproximadamente 10 anos e depois foi adquirida por uma outra indústria do setor.

Os sócios que iniciaram seu negócio com apenas uma máquina e com a utilização da mão de obra exclusiva dos próprios sócios, foi vendida com um faturamento anual próximo de R\$5.000.000,00 com um quadro de aproximadamente 300 funcionários

### 4.3 PRÁTICA *VERSUS* TEORIA

Como forma de relacionar a prática com a teoria, entende-se que a empresa pode ser circunscrita na escola empreendedora de Mintzberg *et al.* (2000), onde a estratégia é apontada como um processo visionário e concentrada em um único líder, enfatizando questões como intuição, julgamentos e experiências desse líder que exerce uma influência direta sobre as ações da empresa. A escola também indica que o líder tem uma representação mental e com base nesses pressupostos formula e implementa a estratégia na organização.

Aqui se depreende, portanto, que a empresa tem suas estratégias formuladas pelos sócios-gerentes, particularmente o responsável pela área comercial, e que na criação da empresa pode ser melhor percebido seu modo empreendedor de agir. No que se refere ao modo empreendedor, as estratégias ocorrem de forma deliberada, com foco no controle por parte de um dos sócios. Ao mesmo tempo, caracteriza-se como empreendedora por estar centralizada em apenas uma pessoa, utilizando-se de habilidade visionária para chegar ao objetivo. O ator da estratégia tem como objetivo aproveitar as oportunidades que o mercado oferece como

- (a) parcerias com clientes;
- (b) busca de conhecimento altamente técnico;
- (c) alianças com fornecedores, entre outros.

Tais ferramentas estão disponíveis e com habilidade dos gestores é possível transformá-las em oportunidades de negócio.

Nesse sentido, a empresa também está inserida na escola Ambiental de Mintzberg *et al.* (2000), na qual o líder tem como dever fazer com que a empresa se adapte ao ambiente e, também, usufrua dos recursos nele disponível para que consiga se manter. Na empresa em estudo, isso pode ser evidenciado. Os sócios deixam claro que precisam se adaptar, no caso, ao novo mercado. Esse é competitivo e requer que as indústrias cumpram as exigências dos clientes. Outro fato é que em muitos casos a empresa trabalha de modo a conhecer o que os seus clientes lançam no mercado. Verifica quais serão os próximos passos e procura implementar a melhor estratégia.

Em resumo, verifica-se que a empresa está focada diretamente no produto. Busca vantagem competitiva por capacidade técnica e qualidade de seu produto. Trabalha forte na questão de redução de custo e na qualidade do produto comercializado. O estudo indicou que a estratégia que mais se evidenciou é a estratégia de posicionamento, referenciada na escola de posicionamento. O Quadro 2 (Mintzberg *et al.* 2000) resume e aponta o relacionamento da prática da empresa e da teoria das escolas de estratégia identificadas no estudo.

Escolas Identificadas	Características	Identificação das Escolas na prática através da entrevista	Relacionamento prática identificada e teoria
Empreendedora	Centralizada no líder e em sua visão	<i>“As estratégias são definidas por mim. Geralmente por um prazo de 12 meses”.</i>	Fica evidenciado que existe a centralização das estratégias e ações da empresa nas mãos do sócio gerente A. Por isso, o relacionamento com a escola empreendedora.
Ambiental	As características ambientais definem a estratégia	<i>“...verifico o que está acontecendo no mercado. ..Faz tempo que não tem grande lançamento. Mas sempre fico antenado”.</i>	Foco no mercado, buscando verificar o que ocorre no meio externo, e este influencia de forma direta as ações da empresa. Isso relaciona com a escola ambiental
Posicionamento	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.	<i>“Nosso lema é preço baixo, produto de qualidade... Buscamos atingir a classe E, que os concorrentes não têm foco nesse mercado. Buscamos sempre novos mercados potenciais”.</i>	Foco no produto e busca intensa de posicionamento no mercado, muitas vezes verificando ações de concorrentes. Isso aponta para a escola de posicionamento como a mais forte da empresa.

**Quadro 2: Relacionamento da prática e teoria**

#### Quadro 2: Relacionamento da prática e teoria

A partir dessas constatações, nota-se, portanto, a relação da prática e teoria da estratégia na empresa em estudo. Verifica-se que, mesmo não tendo formalizado seu processo, a empresa faz uso da estratégia. Desse modo, foi possível, a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), verificar quais as escolas que mais se destacaram nesse estudo, sendo a empreendedora, ambiental e posicionamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se relacionar a prática de possíveis estratégias praticadas por uma empresa do segmento químico/têxtil industrial de Bragança Paulista-SP, com a teoria da estratégia, à luz dos fundamentos teóricos apontados por Mintzberg, *et al.* (2000). Para tanto, foi apresentada a revisão bibliográfica e a análise do resultado do estudo de caso, de modo que se pode atender ao objetivo geral do artigo. Os resultados e sua análise apontam que a empresa não tem formalizado o processo de formulação e implementação da estratégia. Fica explícito que o processo, embora existente e sugerida sua prática nas mãos de um dos sócios, não foi possível evidenciá-lo a partir dos dados e análises realizadas.

O estudo aponta também que a estratégia da empresa pode ser sugerida e circunscrita no contexto de três escolas: (a) empreendedora; (b) ambiental; (c) posicionamento. Em relação à escola empreendedora, com suas características e desdobramentos, ficou identificada a figura de um dos sócios dirigentes. Por exemplo: liderança visionária exercida por um dos sócios dirigentes; necessidade de controles, independência, autorrealização; tendência a não aceitar autoridade. Quanto à escola ambiental, o estudo identificou que foi a busca de recursos no ambiente externo e sua adaptação a um ambiente competitivo. Em relação à escola de posicionamento, sua prática ocorreu através da diferenciação causada pelo alto conhecimento técnico de fabricação do produto.

Mesmo considerando as limitações próprias de um trabalho dessa natureza – por envolver uma única empresa, não possibilitando fazer comparações entre as estratégias utilizadas e não havendo comparações entre a prática e a teoria de outros segmentos empresariais -, o resultado alcançado aponta para a necessidade de mais estudos na perspectiva apontada e dentro do contexto empresarial brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. C. *et al.* Estrutura e estratégia: evolução de paradigma. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases. 2. ed. New Jersey. Prentice Hall, 1991.

ANSOFF, I. H. Estratégia empresarial. São Paulo. McGraw Hill, 1977.

CARRIERI, A. P *et al.* O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e práticas cotidianas nas organizações. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 32., Rio de Janeiro, 2008. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CERVO A. L.; BERVIAN P. A. Metodologia científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DEMO, Pedro. Teoria - para que? Gestão. Org, v.3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <[www.gestaorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaorg.dca.ufpe.br)>. Acesso em: 28 dez. 2008.

ESCRIVÃO, Edmundo Filho; PERUSSI, Sérgio Filho; TERENCE, Ana Cláudia F. Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., São Paulo, 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos Fundamentais. RAE: Revista de Administração de Empresas. Maio/Jun. 1995.

MACIEL, Cristiano O. Estratégia como prática: contribuições da visão baseada e atividades. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., São Paulo, 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco. Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M.C. *et al.* Pesquisa social. Petrópolis: Vozes, cap 1. p. 9-29. 1994.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, v 53, n. 4, p. 49-62, 1995.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. Competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

PRAHALAD, C.K. In: Repensando o futuro. São Paulo. Makron Books, 1998.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. RAE, v.44, n. 4, out./dez. 2004.