

Mar à vista: o processo de formação da estratégia a bordo de um veleiro

RESUMO

Os estudos sobre estratégia ganharam novos contornos, desde a década de 1990, delineando um campo de estudos centrados no entendimento do processo de formação de estratégia à medida em que o mesmo se desenvolve. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) propuseram a analogia da estratégia como um elefante de dez partes, sugerindo que o campo da estratégia é visto por suas partes, o que impossibilita sua reconstituição, pois para entender o todo, é preciso conhecer cada uma das partes que o compõem. Na mesma direção, Vasconcelos (2001) identifica, a partir desses autores, três dimensões da estratégia. Esta pesquisa ancora-se na abordagem interpretativa e tem como objetivo explorar o processo de formação da estratégia, utilizando a experiência da família Schürmann desde sua trajetória na volta ao mundo a bordo de um veleiro. Em busca da realização pessoal, a família Schurmann inovou e criou uma empresa, conquistando espaço em um mercado já bastante explorado. Entrevistas e documentos institucionais foram utilizados como fontes da pesquisa. Como resultado, é apresentado o processo de formação da estratégia da Família Schürmann, evidenciando aspectos de diferentes escolas de pensamento estratégico.

Palavras-Chave: Estratégia. Família Schurmann. Empreendedorismo

1. INTRODUÇÃO

“Não digo aos executivos o que devem fazer. Apenas conto nossas histórias.”
Vilfredo Schurmann

As abordagens de cunho funcionalista, nas quais se apóiam as escolas prescritivas no campo da estratégia, tiveram hegemonia desde o seu surgimento como campo de conhecimento até os anos 1990. Desde então, as abordagens interpretativas passaram a integrar as pesquisas sobre estratégia empresarial, principalmente, nos estudos sobre cultura e sua influência no desempenho empresarial, o que delineou um novo paradigma da área de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) propuseram a analogia da estratégia como um elefante de dez partes, em uma tentativa de compreender o campo, então por eles considerado fragmentado e, por isso, margeado por limitações. Essa analogia sugere que o elefante, face seu tamanho, é visto por suas partes, o que impossibilita sua reconstituição, visto que ele é mais do que a simples soma das partes; e, para entender o todo, é preciso conhecer cada uma das partes que o compõem.

O campo da estratégia desenvolveu-se em diferentes direções devido à diversidade de autores com posições epistemológicas diferentes, portanto, para compreendê-lo, assim como ao elefante, faz-se necessário combinar aspectos de diferentes abordagens. No mundo corporativo, fracassos de repercussão no mundo dos negócios foram produzidos por executivos que focalizam sua gestão em técnicas geradas pelos modismos gerenciais, o que, na interpretação da analogia em referência, causam confusão, e não solução. Paralelas ao mundo dos negócios, em resposta às falhas dos modismos gerenciais, despontam

organizações inicialmente despreziosas, mas que superaram a difícil tarefa de reconstituir o elefante.

A Schürmann Desenvolvimento e Pesquisa Ltda. é uma empresa voltada para a gestão e o desenvolvimento das organizações e as carreiras dos executivos. A sua criação tem como origem a trajetória da Família Schürman em uma circunavegação pelo planeta, com o objetivo de realizar um sonho: dar a volta ao mundo a bordo de um veleiro (HUSADEL, 2004). Da experiência acumulada do que, inicialmente, era a realização de um sonho, a Família Schürmann criou uma empresa conquistando um espaço em um mercado já bastante explorado.

O objetivo deste estudo é explorar o processo de formação da estratégia, utilizando a experiência da família Schürmann desde sua trajetória na volta ao mundo, a bordo de um veleiro. Para tanto, o estudo se propõe a analisar a história de vida do patriarca da família Schürmann e documentos publicizados na mídia impressa e eletrônica, para identificar as estratégias, o processo e o contexto em que essas emergiram.

A estrutura do artigo contempla quatro seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura e, buscando enfatizar a estratégia como processo deliberado e emergente, recorre aos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) e de Vasconcelos (2001). Na terceira seção, os aspectos metodológicos são apresentados e, na quarta, os resultados encontrados são apresentados e discutidos. As considerações finais encerram o artigo.

2 ESTRATÉGIA: UM CONCEITO EM DISCUSSÃO

A ênfase às discussões e pesquisas em torno do conceito de estratégia faz com que o termo seja utilizado de diferentes maneiras, adquirindo conotações diversas nem sempre apropriadas ao contexto em que se situa. Ghemawat (2002) atribui à Harvard Business School o pioneirismo em introduzir o termo estratégia no vocabulário da área de administração, quando, em 1912, ofereceu um curso de política de negócios, denominação usada para referir-se à perspectiva estratégica sobre os negócios das empresas. Em seguida, conforme Ghemawat (2002), Whittington (2002) e Whipp (2004), não faltaram teorias, estudos, modelos e pesquisas sobre o tema. A partir da década de 1960, as consultorias e, particularmente, a *Boston Consulting Group* (GHEMAWAT, 2002), influenciaram significativamente as pesquisas sobre os problemas de estratégia corporativa e de negócios, na medida em que os modelos e estudos desenvolvidos eram bem sucedidos e tornavam-se referência para as empresas de modo geral.

Em negócios, segundo Huffman (2001), estratégia significa uma declaração geral de como a empresa pretende vencer. Não é específica, não é um plano que se segue passo a passo, mas sim, trata-se de um futuro em longo prazo. Outra definição associada à estratégia é a tática. Segundo o autor, táticas podem ser definidas como ações competitivas tomadas tanto para implementar uma estratégia como para responder às ações dos competidores.

No campo da estratégia de negócios, não faltam instrumentos e modelos para analisar o ambiente externo e, a partir das suposições que os executivos levantam, selecionam-se as estratégias a serem implementadas. Esse parecia ser o caminho certo a ser tomado, até perceber-se que não é tão simples assim. Huffman (2001) e Mintzberg (1990), por exemplo, questionam a produção da estratégia a partir de métodos pré-determinados. Huffman (2001) explica que o mundo empresarial, de certa forma, desencantou-se da estratégia por dois motivos: a) não há evidência empírica suficiente que sustente a produção de estratégia por métodos que podem ser ensinados; e b) as pessoas de negócios sabem como a estratégia pode ser esmagada pelas táticas.

Para Mintzberg e Lampel (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), Farjoun (2002) e Huffman (2001), estratégias não são unicamente resultado de um processo de planejamento, o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) classificam como deliberada, mas podem ser o resultado de evolução ou aprendizado, isto é, emergente, de caráter espontâneo. Nessa mesma perspectiva, Huffman (2001) afirma que não existem métodos para se criar estratégias brilhantes; visto que essas podem ser produzidas na ausência de métodos.

Assim, na tentativa de encontrar explicações diferentes, os estudiosos do campo da estratégia abriram espaço para discussões que ampliem o pensamento estratégico, de modo a considerar pressupostos pautados na visão subjetiva quanto à natureza das organizações, do ambiente e do comportamento dos sujeitos. Esses estudos fomentaram análises e tipologias, como, por exemplo, Vasconcelos e Cirino (2000) e Quintella e Cabral (2007), no que diz respeito a analisar as teorias de estratégia. Os primeiros analisam as quatro principais correntes teóricas que tratam da vantagem competitiva, defendendo, ao final, a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução das duas disciplinas. Quintella e Cabral (2007), por sua vez, propõem um modelo analítico das escolas de pensamento estratégico visando iluminar a compreensão sobre a polêmica entre dois expoentes da área: Mintzberg e Ansoff.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) analisaram as teorias de estratégia e identificaram dez linhas ou escolas de pensamento, as quais classificaram em três grupos: (1) o primeiro grupo abrange três escolas cuja natureza é normativo-prescritiva – o foco recai sobre o modo como as estratégias deveriam ser formuladas; (2) no segundo grupo estão seis escolas que se concentram no processo de concepção, ou seja, no modo como, de fato, as estratégias são formuladas; e (3) o terceiro grupo contém uma única escola de pensamento que combina os outros dois primeiros grupos.

Na esteira desse pensamento, Vasconcelos (2001) agrupa as dez escolas, considerando nove variáveis, em três dimensões da estratégia: (1) intencional – a estratégia é um plano de ação deliberado, intencional e racional (design, planejamento e posicionamento); (2) inovação – a estratégia é um processo essencialmente emergente enfocando visão, inovação, mudança, *insight*, coragem e aprendizado (empreendedora, cognitiva e do aprendizado); e (3) contexto social – a estratégia é um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais, focaliza o conceito de adaptação (poder, cultura e ambiental).

2.1 COMO AS ESTRATÉGIAS DEVEM SER FORMULADAS

O campo de estudos da estratégia tem sido dominado por perspectivas consideradas prescritivas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). A análise da estratégia, nessas perspectivas, é fundamentada em aspectos racionais que supostamente determinam o sucesso das organizações, por meio da utilização de métodos predominantemente quantitativos para oferecer explicações causais sobre a relação entre variáveis consideradas objetivas. Esse caminho foi construído por autores consagrados na área da estratégia, como Chandler (1962), que demonstrou a relação causal entre o sucesso da estratégia das grandes empresas norte-americanas e a adequação entre estratégias e estruturas, o que Burgelman (1983), de certa forma, sustenta. Nessa mesma linha, os modelos analíticos (PORTER, 1980; MILES E SNOW, 1978) sedimentaram o campo oferecendo a pesquisadores, executivos e consultores vasto corpo de conhecimento que reúne conceitos sobre competição, vantagem competitiva e até mesmo sobre o termo estratégia.

O Grupo 1 reúne as escolas que caracterizam-se pela sua natureza normativo-prescritiva; as mensagens pretendidas são: adequar, formalizar e analisar. A ênfase dos estudos está no modo como as estratégias devem ser formuladas, e não na maneira com que foram concebidas. As palavras de ordem são: congruência/encaixe, programação, cenários, orçamento, estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva.

A **escola da concepção** ou **do design**, primeira linha desse grupo, lançou as bases das outras duas em 1960. O estágio desejável da organização é de uma nova concepção. Já na **escola do planejamento**, a organização já se encontra no estágio de programação estratégica. Essa escola desenvolveu-se mais ou menos ao mesmo tempo em que a primeira e atingiu o auge na década seguinte. Por fim, a terceira, **escola do posicionamento**, surgiu nos anos 80, como uma tendência mais voltada para o “conteúdo”, a linha do posicionamento nos mercados econômicos; privilegiando a organização em seu estágio de avaliação. O expoente aqui é Michael Porter (1989).

O pensamento estratégico das escolas do Grupo um supõe a organização como máquina, a estrutura centralizada, formalizada e, também, divisionalizada e global. A situação ou contexto é delineável, previsível, simples, estável e controlável.

De modo geral, as críticas a esse grupo recaem nos modelos de análise sugeridos pelas escolas. Hussey (2002), por exemplo, questiona que, se as forças e fraquezas são situacionais, talvez esses termos devam ser vistos de outra forma: as fraquezas, como limitações das habilidades, e as forças como aquilo que permite a empresa manter o nível de desempenho. Sobre as razões que levam muitas organizações a adotarem a abordagem “ask the managers” e não uma análise do passado, Hussey (2002) aponta algumas delas: a) a falta de orientação em como fazer; b) acesso a sistemas de informações gerenciais sofisticados; c) pressão sobre os executivos para soluções rápidas; e d) a complexidade de muitas empresas.

2.2 COMO AS ESTRATÉGIAS SÃO, DE FATO, FORMULADAS?

As respostas que iluminam essa questão, conforme Mintzberg, Alshtrand e Lampel (1998), são oferecidas por seis linhas de pensamento. A **escola empreendedora** reúne estudos que associaram estratégia a “espírito empreendedor” e descreveram sua gênese como se fosse a criação visionária de um líder. A **escola cognitiva**, vinculada à idéia do espírito empreendedor, desenvolveu a linha do conhecimento, que busca nas ferramentas da psicologia cognitiva o modo de penetrar na mente do estrategista. Para os “devotos” da **escola do aprendizado**, este mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou uma idéia clara. Isso só poderia ser feito em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta.

A **escola do poder** caracteriza-se pela ênfase na questão política, no processo de negociação que rege o confronto entre grupos internos, ou entre a organização e seu ambiente. Os seguidores da **escola cultural** julgam que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. Nesse caso, sua elaboração é vista como coletiva e cooperativa. Os adeptos da **escola do ambiente** propõem um processo de criação de estratégia baseado na reação da empresa ao contexto e às pressões, e não ao que ela é, de fato (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1999).

Alinhando-se aos pesquisadores do Grupo 2, Farjoun (2002) enfatiza que o desenvolvimento de uma perspectiva orgânica pode contribuir para o campo da estratégia em

vários aspectos. Primeiro, sem sacrificar *insights* e contribuições da perspectiva mecanicista, cujo exemplo é a análise SWOT e sua tendência para a prescrição, uma abordagem orgânica pode ajudar a renovar os conceitos e modelos mecânicos, esses considerados insuficientes para lidar com uma realidade tão complexa. Na mesma direção, Hussey (2002) critica a análise SWOT pelo fato de o modelo levar os usuários a pensar em forças e fraquezas de modo absoluto. Como o autor explica, as forças e fraquezas somente fazem sentido se estão relacionadas a alguma coisa, ou seja, depende de aspectos como: a visão e estratégia da empresa; a expectativa dos clientes; o desempenho classe mundial; tendências ambientais e expectativas dos *shareholders*.

Por fim, o Grupo 3, com apenas uma escola, completa as dez linhas do pensamento estratégico. As palavras chave são configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta e revitalização. A mensagem pretendida é integrar, transformar. Quanto ao conteúdo e processo, a estratégia e o agente principal dependem do contexto. O processo básico de formulação é integrador, episódico, ordenado e descritivo. A mudança é ocasional e revolucionária quando não é incremental. A organização é mutante. O contexto em que ocorre o processo de formulação da estratégia está associado ao estágio de transformação; a forma de organização é, principalmente, uma adocracia e missionária; o contexto situacional é qualquer um do grupo 1 ou 2.

A **escola da configuração** procura integrar várias partes – concepção, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – considerando os diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Nessa perspectiva, a formação da estratégia é um processo de transformação e traz uma contribuição fundamental para o campo ao oferecer a possibilidade de conciliar as mensagens das outras escolas integrando configuração - o estado da organização e do contexto que a cerca - e transformação - processo de geração da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Toda estratégia, como sugerem Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999), devem utilizar, de forma combinada, aspectos das dez escolas do pensamento estratégico, pois, para os autores, a estratégia caminha em um *continuum* que varia entre totalmente deliberada e totalmente espontânea ou emergente. A combinação de aspectos das diferentes escolas leva em conta a associação entre progresso e ruptura, aspectos intelectuais e sociais, as expectativas do mercado e outros que, embora pareçam divergentes, na verdade são complementares.

Assim, a analogia que Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) fazem do campo da estratégia, inicialmente com o elefante, e, mais tarde com um safári (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), sugere que as organizações devam analisar todas as linhas de pensamento em seu conjunto, e não apenas em parte, pois é preciso lidar “com o animal inteiro – não somente capturá-lo vivo, como ainda conservar sua energia” (MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND, 1999, p.108). O campo deve ser explorado de diversas maneiras, mas, para isso, é necessário que esteja intacto a ponto de poder ser reconstituído. Os autores enfatizam que nenhuma estratégia pode ser puramente uma coisa ou outra, pois seria o mesmo que rejeitar a experiência ou o controle. A questão que evidenciam é como saber “até que ponto cada um dos extremos é apropriado?”.

A pesquisa de Vasconcelos (2001) aponta para a metáfora do ornitorrinco como a mais adequada para sumarizar o modo como os executivos brasileiros, sujeitos da pesquisa, adotam uma postura pragmática ao combinar partes dos diversos modelos e das diversas escolas, de acordo com sua situação prática. Os autores concluem que ao invés de adotar uma única

escola de estratégia, os executivos parecem compor seu próprio animal. Assim, as disputas e polêmicas travadas entre aqueles que se preocupam com a contradição entre vertentes teóricas parecem não angustiar os executivos da pesquisa na prática da tomada de decisão estratégica.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esse trabalho tem como foco o modo como as estratégias são, de fato, formuladas. E, sustentando-se em uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993), busca-se **explorar o processo de formação da estratégia, utilizando a experiência da família Schürmann desde sua trajetória ao redor do mundo a bordo de um veleiro**. A abordagem interpretativo-simbólica, conforme Hatch (1993, p.669), “compreende a noção de símbolo como algo que representa uma associação consciente ou inconsciente com algo mais amplo, usualmente um conceito ou significado mais abstrato”.

A pesquisa, de natureza qualitativa, utiliza-se do estudo de caso (YIN, 2002) como método de procedimento. Os dados foram coletados por meio de história de vida do patricarca da Família Schürmann. Documentos institucionais publicizados no *website* da Schürmann Desenvolvimento e Pesquisa Ltda e reportagens veiculadas sobre a trajetória da Família Schürmann, na mídia impressa e eletrônica, também subsidiam o estudo. Os documentos e os depoimentos dos entrevistados foram analisados de forma a selecionar o material para, em seguida, proceder-se à análise de conteúdo por categoria, como propõe Bardin (1979).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos dados coletados foi feita utilizando-se as categorias evidenciadas por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999): **palavra-chave, conteúdo, processo e contexto**. Na elaboração da análise, tomou-se como ponto de partida a motivação para a primeira viagem, focalizando as estratégias evidenciadas desde então, abrangendo o período de 1984 a 2008. Antes de iniciar a análise, apresenta-se uma breve descrição dos membros da Família Schürmann haja vista que os mesmos são agentes do processo de formação da estratégia.

A Família Schürmann é composta por seis membros. Vilfredo de Oliveira Schürmann, natural de Florianópolis, economista, atuou, antes da primeira viagem (1984), como empresário e proprietário da Schürmann Projetos e Consultoria, empresa dedicada a elaboração, estudo de viabilidade financeira e execução de projetos industriais, além de assessor financeiro de várias empresas catarinenses. Atualmente ministra palestras para empresas e é consultor de programas de gestão estratégica. É autor de livros e coordena o projeto econômico-financeiro da próxima viagem, além da Schürmann Corporate Workshop.

Heloísa Carneiro Schürmann, natural do Rio de Janeiro, é Professora de inglês e escritora formada pela New York University. Velejadora desde 1974 e escritora. Durante a segunda volta ao mundo, quando reeditaram a viagem do navegador português Fernão de Magalhães, entre 1997 e 2000, foi responsável pelos diários de bordo *online* e pelo programa pedagógico para mais de dois milhões de alunos no Brasil e nos Estados Unidos. Atualmente ministra palestras para empresas brasileiras e coordena as atividades desenvolvidas na *Schürmann Corporate Workshop*.

David Schurmann é responsável pelo marketing, planejamento visual e *image building* da Família Schurmann. Pierre Schürmann formou-se em Administração de Empresas na Universidade da Flórida. De volta ao Brasil, iniciou empreendimentos na área de Internet e informática. Criou, com outros sócios, o portal www.ideja.com, site dedicado a apoiar projetos e captação de recursos. É consultor de empresas, fundador e presidente da *Conectis*

Experience. Wilhelm Ribeiro Carneiro Schürmann, conhecido como *Schurminator*, alcançou o título de campeão norte americano de fórmula *windsurfing* 2009. Katherine Ribeiro Carneiro Schürmann nasceu na Nova Zelândia e embarcou em 1997, com 5 anos, para reeditar com a nova família a rota de Fernão de Magalhães. Kat faleceu em 29 de maio de 2006, aos 13 anos.

5.1 O OCEANO E SUAS PARTES

A Família Schürmann constitui-se em um grupo de empresas e desenvolve negócios que vão desde a produção de longa metragem a roupas que levam o nome da marca. Além de planejar cuidadosamente suas aventuras - cada ano no mar representa um ano de planejamento em terra - um dos segmentos de negócios é a Schürmann Corporate em que Vilfredo, Heloísa e David promovem palestras que traçam um paralelo entre os desafios do ambiente dos negócios e os que a família enfrentou em alto-mar, durante suas viagens ao redor do mundo. A Schürmann Corporate promove palestras, treinamentos e eventos empresariais; Schürmann Film Company produz longas-metragens, documentários, séries para televisão e animação; Família Schürmann, marca responsável pelas expedições globais e outras aventuras; Schürmann Shop, loja *online* que comercializa livros, DVD's, acessórios e roupas da marca; e o Instituto Kat Schürmann, entidade privada sem fins lucrativos que tem como objetivo o desenvolvimento de projetos científicos, culturais e educacionais.

A apresentação dos dados é feita focalizando o empreendimento da Família Schürmann como ponto de partida. A primeira viagem de volta ao mundo aconteceu de 1984 a 1994, sendo o divisor de águas na vida da Família Schürmann. Paralelamente às atividades profissionais, o casal Schürmann desenvolveu o gosto pela vela, tornando-se velejadores e participando de regatas no Brasil, adquirindo experiência em lidar com os desafios da vida marítima, indispensável e necessária ao projeto que estava por vir. O período de aprendizado no mar, de 1974 a 1983, iniciou-se com um pequeno barco da classe *lightning*, sendo seguido de outros maiores da classe oceano, esses, barcos maiores e adequados às grandes travessias oceânicas (HUSADEL, 2004).

A primeira viagem teve sua origem dez anos antes. As premissas da escola empreendedora sustentam que a estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva, e constitui-se em um processo semi-inconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder. Nesse sentido, a estratégia empreendedora tende a ser, ao mesmo tempo, deliberada e emergente.

Mas o sonho de explorar o Planeta Azul nasceu uma década antes. Em 1974, Vilfredo e Heloísa receberam um convite [...] para passar uma semana na [...] ilha de Saint Thomas, no Caribe. [...]. No dia seguinte, já em terra, Vilfredo avistou uma plaquinha: charters, passeios de veleiro. E convidou a esposa para uma nova experiência. [...] No final da tarde, depois de passar um dia de sonho no mar, Vilfredo cochichou no ouvido de Heloísa: “ainda vamos voltar aqui com nosso próprio barco” (SCHURMANN, 2009).

Quando a Família Schürmann saiu para a primeira viagem, não havia uma concepção de negócio/empreendimento envolvida, mas, sim o desejo de realizar um sonho: “Para tornar o sonho possível, a preparação foi longa e exigiu sacrifícios. Eles dedicaram um ano de planejamento para cada ano passado no mar. Antes de partir, venderam bens no Brasil” (SCHÜRMAN, 2009). O planejamento foi feito com foco nesse desejo, que surgiu anos antes, e tinha sua ênfase na orçamentação – palavra-chave da Escola de Planejamento (MINTZBERG, ALHSTRAND, LAMPEL, 2006).

A primeira mudança ocorreu quando a família sentiu a necessidade de levantar receitas de modo a permitir a continuidade do empreendimento. Segundo o entrevistado, durante a viagem, ficaram entusiasmados com aquele estilo de vida e desejaram ficar mais tempo no mar. Como não queriam utilizar o capital, começaram a buscar uma forma de auto-financiamento, o que encontraram na promoção de *charters* com o veleiro e publicações de artigos em revistas especializadas : “[...] sempre que as economias ameaçavam acabar, a Família Schürmann arregaçava as mangas e trabalhava. Eles fizeram um pouco de tudo: promoveram *charters* com o veleiro; os meninos deram aulas de *windsurf* e de mergulho; Heloísa escreveu artigos para revistas e publicações especializadas” (SCHÜRMAN, 2009).

As características das escolas de aprendizado e empreendedora podem ser observadas em vários trechos da fala do entrevistado; a segunda com maior evidência. O espírito empreendedor e a visão dos Schurmann são as palavras-chave. “Então, eu com o *hobby* de fotografia e a Heloísa escrevendo. No início tentamos contatos com muitas revistas no mundo sem sucesso. Mas foi a perseverança de ir atrás, de ir atrás, de ir atrás até que numa oportunidade compraram nossas matérias e depois outras vieram”. O agente central é o líder, a estratégia é uma perspectiva pessoal, ainda que seja o início de um padrão que emerge. “Logo depois eu participei de um concurso de fotografia nos Estados Unidos, e conquistei o segundo lugar no concurso de fotos da Revista *Sailing Magazine*”.

Segundo o entrevistado, o custo fixo era de mil dólares por mês e as receitas advindas com os *charters* e com as matérias especializadas não eram suficientes; necessitavam, então, de novos negócios. Quanto ao contexto, a organização é empreendedora e estava, naquele momento, em seu estágio inicial: “Então este foi o primeiro negócio, ou o primeiro empreendimento no mar, e que financiou grande parte de nossa viagem”(depoimento do entrevistado).

No depoimento a seguir, encontram-se evidências quanto à ausência do planejamento para inserir-se no mercado e ou a busca por um posicionamento no mesmo. Porém, as palavras-chave de duas Escolas, a Empreendedora e do Aprendizado, encontram-se presentes no trecho: golpe ousado, visão e espírito empreendedor, aventura, competência essencial, revelando que o processo básico da formação da estratégia da Família Schurmann é visionário, intuitivo, em grande parte deliberado e, ao mesmo tempo, emergente e informal.

Não houve um plano, mas houve uma oportunidade. Após a venda de nosso barco, [...], eu viajei ao Brasil e tive um encontro com um profissional da área de publicidade [...]. [...] ele me disse “Vilfredo esta viagem de vocês é espetacular, você tem que registrar isso profissionalmente” e eu disse a ele “Julinho, o que eu teria que fazer?”“ Você teria que comprar um equipamento profissional de filmagem, uma câmera de cinema”.

O entrevistado, vislumbrando uma oportunidade, questionou acerca do investimento e o conhecimento necessário para adquirir e utilizar o equipamento sofisticado. A oportunidade veio na forma de uma pergunta-convite: “Você aceita receber um Diretor de Televisão e um Editor por quarenta e cinco dias no seu barco?”. Conforme o depoimento do entrevistado, o “Eles [...] nos ensinariam a usar o equipamento.” No processo de formação da estratégia como um processo visionário, o líder cria ou a adota de outros e a interioriza: “E naquele momento mudou a visão do negócio, mudou a nossa vida [...]” Um padrão emergia: “Também naquele instante, nosso filho David [...] despertou para a filmagem, [...] tornando-se o cineasta que é hoje. A partir dali começamos a registrar a viagem em vídeo profissional e, quando voltamos ao Brasil, tínhamos muitas imagens desde a Polinésia até o Brasil”

O entrevistado deixa claro que a mudança foi ocasional, oportunista, revolucionária, a mensagem pretendida é aprender. Conforme a fala do entrevistado, o líder foi o agente central no processo estratégico, pois, foi ele quem vislumbrou, em um determinado momento, a oportunidade de criar um produto.

[...] muitas vezes você tem que decidir e rápido. Nós estávamos no mar e tínhamos que nos auto financiar. [...] Quando tivemos a oportunidade de fazer um vídeo profissional, nós sabíamos que depois de sete anos teríamos imagens espetaculares que poderiam ser compradas pelas emissoras de televisão do Brasil. O Programa Fantástico da Rede Globo se encantou com as imagens e fizeram dois programas em horário nobre conosco. A partir daí começou a se firmar o negócio que originou o que é hoje o negócio da Família Schürmann (depoimento do entrevistado).

No trecho seguinte, quando o entrevistado refere-se ao comportamento do filho Pierre, evidencia-se uma liderança sensível a aprendizado (próprio e dos outros), uma das dimensões da Escola do Aprendizado. Os aprendizes, nesse caso, os membros da família, são, também, agentes centrais no processo estratégico.

[...] Pierre queria vir ao Brasil, e nos pediu dinheiro [...]. E dissemos a ele que o orçamento estava apertado e que não seria possível. [...] E o Pierre foi trabalhar, através de um amigo nosso na época, começou um trabalho de prestação de serviços para proprietários de barco aplicando verniz. Em pouco tempo o Pierre estava com um negócio bem desenvolvido e subcontratou mão de obra de uns amigos cubanos e passou a supervisionar o negócio. Em pouco mais de um mês reuniu o dinheiro necessário para a passagem aérea. Bem aí então o Pierre foi comprar um presente para a namorada e a Heloísa havia dado uma sugestão de algo que custava sessenta dólares e o Pierre disse não, pois isto significava muitas horas de trabalho sob o sol. Eles estavam aprendendo a trabalhar por conta própria e mais importante, dando valor ao que ganhavam (depoimento do entrevistado).

A Família Schürmann, enquanto empreendimento, mostra-se uma organização eclética, flexível e maleável, simples, características próprias das escolas de pensamento descritivas, não evidenciando nenhum aspecto de estruturação ou de ordenação e controle.

[...] nós tínhamos que pagar o investimento que não foi pequeno. Então começamos a fazer pequenos comerciais na ilha de Fiji. [...] Fomos contratados e fizemos toda a filmagem, contratamos uma velejadora canadense e fizemos todo o roteiro do comercial. O David foi até a Nova Zelândia e alugou uma mesa de edição para editar o trabalho final. Um comercial naquela época era vendido por até dez mil dólares e era um excelente negócio. Começamos uma atividade lucrativa ao mesmo tempo em que ganhávamos experiência na produção de filmes (depoimento do entrevistado).

O ambiente configurava-se, durante o primeiro empreendimento, como imprevisível e confuso: “O Brasil não tinha uma tradição muito grande, o país tem uma costa maravilhosa, mas não tinha uma tradição de veleiros, de regatas, isso foi conquistado aos poucos. Em 84 não tínhamos patrocínio”, como evidenciado no depoimento do entrevistado.

A idéia de transformar o sonho em um negócio surgiu a partir de um processo estratégico emergente, informal e, também, intuitivo. A decisão de filmar com uma câmera profissional, um grande investimento, foi tomada num processo intuitivo: “[...] Certamente isto teria um bom valor e nós apostamos nisto. Apostamos que poderíamos vender as imagens como sendo parte de um grande negócio futuro” (depoimento do entrevistado).

O depoimento a seguir revela dimensões importantes da Escola de Aprendizado. Confirmando as suposições dos pesquisadores dessa escola (MINTZBERG, ALSHTRAND, LAMPEL, 2006), o redimensionamento estratégico importante ocorria não a partir de um

esforço formal de planejamento, mas, sim, era decorrente de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes.

A entrada do patrocínio surgiu em um momento de desgraça [...]. E este fato foi algo muito marcante em nossas vidas porque muitas coisas mudaram a partir deste acontecimento. [...] o prejuízo contabilizado foi alto. Mas dissemos: “poxa vida, não vamos ficar aí nos lamentando, vamos atrás de um patrocinador para os nossos mastros, principalmente os mastros do barco”. [...] Com este acontecimento, vimos o grande interesse que despertou nas pessoas e que este poderia ser um mercado muito interessante. Recebemos inúmeras cartas e lembramos de todas as imagens que já possuíamos. Tudo isto reforçou a nossa crença que um grande negócio estava se materializando (depoimento do entrevistado).

O conceito de estratégia emergente reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida e resultar em um padrão, que passa a ser a estratégia da organização. A Família Schürmann, ao se preparar para os riscos que vislumbravam inicialmente, acabou por criar um padrão em ação frente aos riscos e desafios da viagem.

[...] no início nós não nos preocupávamos muito em termos de risco. Nos preparamos no caso de alguém adoecer. A Heloísa ficou trinta dias se preparando num hospital e fazendo cursos de primeiros socorros [...]. Eu fiquei trinta dias com meu dentista. [...] O treinamento de homem ao mar, e esse é o maior risco que tem num barco a vela, é uma pessoa cair no mar e é muito fácil de acontecer. Nós fazíamos esse treinamento, às vezes eu me jogava no mar e a tripulação tinha que me resgatar. (depoimento do entrevistado).

A segunda viagem, considerada o segundo grande empreendimento da família, foi realizada de forma planejada. O processo básico de formação da estratégia foi, em grande parte, deliberado, embora existam evidências de que foi, também, visionário e intuitivo.

O Projeto Magalhães Global Adventure foi algo bem diferente. Foi concebido de uma maneira profissional, desde o planejamento, a gestão do negócio, a equipe que se formou em terra e no mar. Nós queríamos uma viagem de ousadia. Reeditar a viagem de Magalhães era algo que ainda não tinha sido feito. [...] (depoimento do entrevistado).

O processo de formação da estratégia configura-se, no fragmento a seguir, como analítico e sistemático, característico da escola de posicionamento. Evidenciam-se a preocupação com a aferição e a presença de analistas como agentes centrais: “Um aspecto muito importante da gestão deste programa era saber como o nosso produto estava sendo apreciado pelo povo. E qual era o nosso produto? Nosso produto eram as imagens. Para aferir as nossas imagens, e saber se o nosso produto está sendo bem aceito pelo público, contratamos o Ibope”. Conhecendo e monitorando as pesquisas, a empresa tinha dados consistentes para convencer patrocinadores e acionistas: “Então o programa Fantástico entrava com trinta pontos de audiência, e quando entravam as nossas imagens a audiência começava a subir, de minuto em minuto, até oito pontos e picos de dez a doze pontos! Isto representava que entre oito e dez milhões de pessoas mudavam de canal ou ligavam a televisão.” O trecho evidencia a importância de conhecer, com profundidade, dados que revelem o posicionamento da empresa perante o público:

E nós sabíamos exatamente que o público jovem tinha um peso muito grande, por causa da televisão a cabo. E estes números foram muito importantes para os nossos acionistas que eram os nossos patrocinadores. Eram feitos relatórios com estas informações colhidas pelo Ibope e nós mostrávamos a eles o que isto significava. Contratamos também uma empresa inglesa para analisar melhor o que estes números

significavam. [...] Chegamos a avaliar como as logomarcas dos patrocinadores apareciam na tela da direita para a esquerda, quantos segundos. (depoimento do entrevistado)

O trecho a seguir evidencia as dimensões contextuais. A situação, é dinâmica e nova. A Família Schürmann, enquanto empreendimento, encontrava-se no estágio de evolução, uma mudança sem precedentes, o que favorecia uma forma de organização profissional descentralizada.

Do ponto de vista da tecnologia, quando nós saímos em mil 1995, a Internet estava iniciando e nós tínhamos dificuldades de utilizar essa tecnologia da Internet. [...] E como utilizar a tecnologia de ponta, que está iniciando? Então foi muito importante a gente testar todos os equipamentos eletrônicos e saber o que poderia acontecer. [...]. E naquela oportunidade, havia no mercado quatro ou cinco equipamentos de transmissão que poderíamos usar. [...]. Soubemos que havia uma tecnologia desenvolvida na Noruega. David viajou para a Noruega, ficou lá e aprendeu a operar e consertar o equipamento porque no meio do mar não dá pra você chamar um técnico (depoimento do entrevistado)

As dimensões contextuais, durante a segunda viagem, revelam períodos de uma situação delineável; o empreendimento encontra-se em um estágio de reconcepção e, por último, configuram-se os aspectos de formalização do empreendimento. As ameaças são conhecidas e analisadas - nesse caso, o ataque de piratas - o que caracteriza a escola de design.

O Mar da China é temido pelos navegadores em função dos recorrentes ataques de piratas. Para evitar os piratas da região, os Schürmann recebiam via satélite a posição dos ataques aos navios próximos e, a partir da análise dessas informações, desviavam a rota do veleiro. Afinal, na vida real, ao contrário do que acontece no cinema, os navios dos bandidos do mar não são identificados com uma bandeira negra... (SCHURMANN, 2009 b)

Conforme a escola de design, oportunidades são analisadas, o que também é evidenciado no fragmento sobre a segunda viagem. Palestras em empresas e instituições de ensino passaram a ser um negócio e uma forma de divulgar o nome da família.

[...] Quando estávamos na Polinésia, fomos convidados para ministrar uma palestra na *Sailing Adventure*, nos Estados Unidos, e aí pagaram para nós as passagens e um bom dinheiro, naquela época mil e quinhentos dólares. Quando voltamos vimos que seria um bom negócio. [...]. Porque até então não havia a tradição de palestras. Nós colocamos as palestras, mostramos como que foi na realidade. Porque os temas de nossas palestras, desde a primeira viagem, não foram tirados de livros, foram coisas vividas, que são muito importantes, como as relações humanas dentro do barco. De como as crianças aprenderam a dar valor as coisas, de como nós saímos de um momento em que estávamos só navegando pelo prazer e tivemos a necessidade de ganhar dinheiro através das imagens. Estas foram as mudanças que tiveram.

A escola de posicionamento está presente no pensamento estratégico da Família Schurmann. A estratégia é vista como um processo analítico, no qual conhecer o ambiente é fundamental para as decisões estratégicas. O entrevistado reporta-se aos momentos difíceis em que teve que tomar decisões, quando perderam os mastros na tempestade: “e imediatamente você tinha que decidir, e analisar com serenidade uma situação de risco imediato. É como o caso do empresário, que tem que analisar friamente uma situação, não pela emoção. [...] Numa tempestade tem que ter calma”. No processo de formação de estratégia, nesse período, as mesmas são desenvolvidas para serem articuladas e implementadas com base em análises do ambiente. “[...]Vamos com calma, claro quanto mais

“você conhece o seu ambiente melhor você atua [...]. então é muito importante conhecer o ambiente, qualquer pessoa em qualquer atividade tem que conhecer profundamente, tem que saber as saídas, buscar alternativas para obter sucesso”.

A escola de poder é, também, evidenciada nos fragmentos da entrevista, revelando que o processo básico da estratégia da Família Schürmann é emergente, no nível micro e deliberado no nível macro. A estratégia configura-se como padrões e posições políticos e cooperativos, como articulações abertas. O agente de mudança é a organização no nível macro, promovendo seu próprio-bem estar pelo controle ou cooperação com outras organizações, por meio do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças: “[...] Também não foi fácil convencer os patrocinadores”. No nível micro, a formação de estratégia configura-se como a interação por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

[...] Dentro de um barco desde pequenos eles (os filhos) aprenderam, e nós tínhamos uma política muito horizontalizada onde cada um manifestava a sua opinião. Eles aprenderam a dar as suas opiniões, a discutir os assuntos. Muitas vezes eu estava descansando e eles estavam, naquele momento, à frente do comando de uma empresa, de um barco, [...] de aprender com as diferentes culturas [...], e de conviver com pessoas de um nível muito superior e de um nível muito inferior, em termos de recursos financeiros.

A criação do instituto Kat Schürmann, com o objetivo de levar aos jovens e crianças de ensino fundamental e médio o desenvolvimento da consciência de preservar o meio ambiente, confirma as premissas da escola ambiental. O **ambiente**, nesse momento, é o agente central no processo de formação da estratégia, que é um processo reativo. A organização que não consegue responder às pressões do ambiente será eliminada. No contexto em que a responsabilidade social assume relevância, as respostas estratégicas provêm as organizações de uma proteção contra questionamentos quanto a sua conduta.

O entrevistado evidencia o engajamento da empresa na preservação ambiental ao declarar que “O foco nosso é a água, o foco é despertar nas crianças que esse é o grande patrimônio que o Brasil tem, que é o mar, que é água. [...]”. E enfatiza a necessidade de uma organização responder às pressões do ambiente: “Claro, eu acho que isso anda junto, o lado social. Quem pensar somente em empreendedorismo, só no seu *business* e não olhar o lado social dos seus colaboradores, até o lado social da comunidade, ficará isolado. Eu acho que o terceiro setor hoje é fundamental no desenvolvimento de qualquer empreendimento”.

No fragmento a seguir, confirmam-se as suposições da escola ambiental quanto às pressões pela conformidade. No contexto atual, as pressões ambientais por uma conduta socialmente responsável levam as organizações a adotarem práticas sociais que considerem a ética nos negócios.

Buscamos pessoas que tenham ética. Ética no barco e nos negócios. A disciplina é outro aspecto importante. Que receba informações e mantenha confidencialidade nas informações. Acho muito importante a confiança, [.]. São os principais requisitos para uma tripulação que a Família Schürmann sempre olhou. [...], mas não é só o currículo que vale, o mais importante nas pessoas é o que elas são, [...] (depoimento do entrevistado).

Nessa perspectiva, o ambiente é um repositório de recursos econômicos e simbólicos, tais como a reputação e imagem. A estratégia está relacionada com a seleção de posições específicas. O entrevistado menciona que a Família Schürmann recusou o patrocínio de uma empresa do ramo de tabaco, por considerar que o produto fabricado e comercializado pela empresa não tem afinidade com os seus valores.

[...] Hoje qual é o grande patrimônio da Família Schürmann? É o nome. E o nome se fez de quê? Se fez de projetos bem feitos, e de uma maneira ou de outra, do marketing também. Da mídia que nos acompanhou em nossas viagens. Eu fico muito contente. [...] Nós cuidamos muito da imagem, de como essa imagem tem que ser passada para o público. (depoimento do entrevistado).

A exemplo da pesquisa de Vasconcelos (2001), vislumbra-se aqui, no estudo da trajetória da Família Schürmann, a presença de mais de uma escola de pensamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), ao identificar as dez escolas de pensamento em estratégia, atribuem um animal típico a cada escola. Já, Vasconcelos (2001), sugere que um ornitorrinco seria uma metáfora mais adequada para sumarizar como os executivos pesquisados parecem concordar parcialmente com as nove escolas de pensamento estratégico, ao invés de consistentemente aderir a uma única escola de estratégia.

A Figura 1, lembrando três formas de engrenagem, ilustra as características entremeadas de três escolas diferentes, predominantes no desenvolvimento do processo estratégico da Família Schürmann. O domínio da escola empreendedora é evidenciado, principalmente no estágio inicial do empreendimento, em que a dimensão da estratégia mais presente é a da inovação. Essa engrenagem é para ser utilizada em ambientes marinhos não explorados.

A escola de design configura-se como uma forma de engrenagem para navegar em ambientes marinhos estáveis, cuja fauna e flora são conhecidas. Essa engrenagem é contingencial às peculiaridades do mar em que se navega.

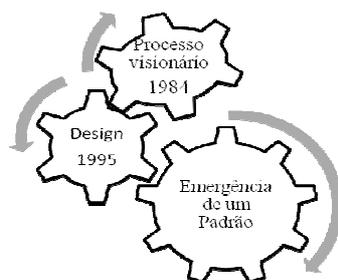


Figura 1: O processo de formação da estratégia da Família Schürmann
Fonte: elaborado pelos autores

Na medida em que surgem desafios, a formação da estratégia assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, as fronteiras entre limite, formulação e implementação são tênues. Daí a necessidade de uma forma de engrenagem diferente das outras por permitir o veleiro navegar por diferentes regiões dos mares, como indicam as setas, em diferentes direções (Figura 1). O líder, muitas das vezes é o principal aprendiz; porém, em geral, é o sistema coletivo que aprende, de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. O papel do líder não é o de preconceber estratégias, mas, sim, gerenciar o processo de aprendizado pelo qual novas estratégias podem emergir. Assim, como na escola de aprendizado, as estratégias da Família Schürmann surgiram, primeiro, como padrões do passado, posteriormente, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

A escola ambiental e as escolas do grupo 1 também foram evidenciadas, ao longo do desenvolvimento da empresa, de forma pontual. Porém, como alerta Vasconcelos (2001), as teorias, por sua natureza simplificadora, não são suficientes para dar conta da complexidade da estratégia empresarial. Portanto, não se pode considerar incoerência o fato de a Família Schürmann transitar entre as diferentes escolas do pensamento estratégico, já que, o mundo dos negócios é dotado de contradições, ambigüidades e paradoxos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise da formulação da estratégia do empreendimento da Família Schürmann, encontramos vários aspectos característicos de diferentes escolas do pensamento estratégico, com maior evidência a escola empreendedora, seguida da escola de aprendizado. A presença de características da linha de pensamento do design, de posicionamento, ambiental e de poder também é observada, mesmo que em menor grau.

O estudo evidencia as diversas nuances do processo de formação da estratégia. Portanto, é necessário que envolva aspectos das diferentes escolas nos diferentes contextos da organização. Explorar a trajetória da Família Schürmann permitiu encontrar respostas acerca de como essa organização vive realmente, isto é, de como as suas estratégias foram, de fato, elaboradas.

A Família Schürmann, enquanto empreendimento, nasceu no mar e nele encontrou oportunidades e desafios. No ambiente empresarial, assim como em determinados ambientes marinhos, encontram-se espaços ainda não explorados. Assim como a cor do mar tem diferentes nuances, o processo de formação de estratégia tem diferentes formas de “engrenagem”, todas necessárias. Sem elas, não seria possível navegar em mares diferentes.

A contribuição deste estudo para o campo da estratégia reside no fato de que ilumina caminhos para algumas questões levantadas acerca da administração estratégica. Não são respostas, mas, sim, evidências de que em um empreendimento o processo de elaboração da estratégia assenta-se em premissas nem sempre coerentes, já que o ambiente empresarial também não o é. O estrategista, ora é o líder, ora são todos aqueles que fazem parte do empreendimento, seja formalmente ou não. O processo de estratégia combina vários aspectos; às vezes é intencional e outras, emergente. Entender quando, como e porque isso ocorre, é o desafio que o artigo propõe para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the América Industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 2.ed. Petropolis: Vozes, 2002, p.39-63.

BURGELMAN, R. A model of the interaction of the strategic behavior, corporate context, and ... **The Academy of Management Review**. V.8, n.1, 1983, p.61-70.

FARJOUN, M. Towards and Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**. 23; 561-594 (2002)

- GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**. V.76,n.1, 2002.
- HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**. V.18, N.4, p. 657-693, 1993
- HUFFMAN, B. What Makes a Strategy Brilliant? **Business Horizons**. V.4, n.4, july/aug. 2001; 13:20
- HUSADEL, A. E. **Características Empreendedoras: o caso da família Schürmann**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- HUSSEY, D. Company Analysis: Determining Strategic Capability. **Strategic Change**. V.11,2002
- MILES, R.H.; SNOW, C.C. **Organisational Strategy, Structure and Process**. New York : McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H . Crafting strategy. **Harvard Business review**. V.65, 4, p.66-75, 1987
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. **Sloan Management review**. V.40, n.3, 1999, p.21-30.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management**. n.12, jan/fev, 1999, p.100-108
- MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL. **Strategy Safari**. New York: Free Press, 1998.
- SCHÜRSMANN. **Família Schurmann**. Disponível em: <<http://www.schurmann.com.br/>> Acesso em: 15.jan.2009.
- PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- QUINTELLA, R; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Rev. Adm. Pública**. v. 41, n. 6, pp. 1165-1188, 2007.
- VASCONCELOS, F.C. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. ENANPAD, 25. Campinas, 2001. **Anais...** ANPAD, Campinas, 2001.
- VASCONCELOS; F. C.; CYRINO, Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, v.40, n.4, Out/dez, 2000, p.
- WHITTINGTON, R. Teorias sobre Estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WHIPP, R. Desconstrução Criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R.(org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v.3, p.229-250.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. New York: Sage Publications, 2002