

Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso

Fernando Mendonça Alves Vieira

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil
fernando.m.a.vieira@outlook.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil
rosalia.lavarda@ufsc.br

Jaqueline Zermiani Brandt

Universidade do Minho - Portugal
jaque.zbrandt@gmail.com

Resumo

Este estudo analisou como são definidas as estratégias, ao longo do tempo, por uma organização [à luz dos trabalhos de Mintzberg & Waters (1985) e de Mintzberg *et al.* (2010)]. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso único numa indústria farmacêutica que completou 50 anos de atividades. A coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas de história oral, observação direta e análise de documentos. A análise de dados ocorreu adotando-se a técnica de análise narrativa e a técnica *pattern matching*, comparando a teoria com o observado na prática. Constatou-se que no início da fundação do Laboratório, predominavam estratégias de acordo com a visão do fundador (deliberadas). Este fundador, o *designer* da estratégia, foi caracterizado como um empreendedor visionário. Com o passar dos anos, houve a profissionalização da gestão e as estratégias começaram a mudar, deixaram de ser prescritivas para se tornarem descritivas, indo na direção de estratégias mistas ou integradoras. Acompanhando a evolução da organização, a estratégia passou de deliberada à emergente, em diferentes momentos do processo de tomada de decisão. A contribuição deste estudo reside na apreciação e descoberta de como ocorre na prática o que prescreve a teoria, evidenciando para a organização as mudanças estratégicas durante cinco décadas de atuação no mercado e confirmando, academicamente, que teoria e prática se complementam em um processo contínuo de alimentação e retroalimentação.

Palavras-chave: Estratégias Deliberadas. Estratégias Emergentes. Estudo de caso. Práticas.

Theory & practice of the strategy: a case study

Fernando Mendonça Alves Vieira

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil
fernando.m.a.vieira@outlook.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil
rosalia.lavarda@ufsc.br

Jaqueline Zermiani Brandt

Universidade do Minho - Portugal
jaque.zbrandt@gmail.com

Abstract

This study examined how are defined the strategies, over the time, by an organization [based on the studies of Mintzberg & Waters (1985) and Mintzberg *et al.* (2010)]. A qualitative research, with a single case study applied in the Pharmaceuticals Industry. Data collection was through semi-structured interviews of oral history, direct observation and document analysis. Data analysis occurred adopting pattern matching technique, presenting the use of theory with the observed in practice, as well as narrative analysis technique. It was found that at the beginning of the foundation of the Laboratory, strategies according to the founder's vision (deliberate) was predominated. The founder, the Designer of Strategy was characterized as a visionary entrepreneur. Over the years, there was the professionalization of management and the strategies began to change, they are no longer prescriptive to become descriptive going toward to mixed or integrative strategies. Accompanying the evolution of the organization, from deliberate to emerging at different times of decision-making process. The contribution of this study lies in the appreciation and discovery as occurs in practice what prescribes the theory, showing it to the organization that has gone through changes over five decades of experience in the market and ratifying, academically, that theory and practice complement each other in a continuous feed and feedback process.

Keywords: Deliberate Strategies. Emerging Strategies. Case Study. Practice.

1 Introdução

O processo de formação da estratégia pode assumir características deliberadas ou emergentes. Se as estratégias forem pré-estabelecidas e realizadas, são chamadas de deliberadas. Caso contrário, se algum plano for diversificado ou alterado, essas são chamadas de emergentes. Entretanto, existe um mix e não apenas um tipo de estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka & Takeuchi, 1994; Andersen, 2004; Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2010).

Há oito tipos de estratégias que variam desde o polo das deliberadas até aquelas com características emergentes: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, não conectada, de consenso e imposta (Mintzberg & Waters, 1985).

Nessa linha, há dez escolas do pensamento no processo de formação da estratégia, as de natureza prescritiva: Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento; e as de natureza descritiva: Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental; além da escola da Configuração que integra os vários aspectos de cada Escola, se molda e configura de acordo com a realidade em que a organização está inserida e une as diferentes escolas para um melhor resultado estratégico (Mintzberg *et al.*, 2010).

A partir do entendimento dos diferentes tipos de estratégia e das diferentes escolas que buscam explicar o pensamento de formação da estratégia organizacional, o objetivo deste estudo foi analisar como são definidas as estratégias, ao longo do tempo, por uma organização (à luz dos estudos de Mintzberg & Waters (1985) e de Mintzberg *et al.* (2010) com as escolas de pensamento da estratégia).

Dessa forma, foi definida como questão de pesquisa: Q1 – Como, ao longo do tempo, a organização define suas principais estratégias?

Para atingir o objetivo pretendido, adotou-se a metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso único no Laboratório Farmacêutico Elofar Ltda, no Município de Florianópolis/SC, por ser uma indústria que passou por mudanças na regulamentação e esteve em constante evolução e adaptação durante 50 anos. A coleta de dados realizou-se com entrevistas semiestruturadas de história oral, observação direta e análise de documentos. A análise de dados ocorreu adotando-se a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), que compara a teoria com o observado na prática, assim como a técnica de análise narrativa (Godoi et al., 2006).

Constatou-se, a partir das categorias analisadas, que a organização define suas estratégias tanto de forma deliberada, quanto emergente e, ao longo do tempo, a estratégia evoluiu desde prescritiva para mais descritiva, embora nem todas as escolas de pensamento tenham sido identificadas. Ao estudar um laboratório farmacêutico, por fazer parte de um segmento de alta concorrência e forte regulamentação, se evidenciou que a estratégia está em constante evolução e adaptação, conforme previsto na teoria.

A contribuição deste estudo reside na evidenciação de que a teoria descrita foi encontrada no ambiente empresarial ao longo da vida organizacional, por meio de tipos de estratégia e escolas do pensamento estratégico inseridas do dia-a-dia e na evolução da empresa. A evidenciação das categorias analisadas em um caso específico não é generalizável, mas é ilustrativa tanto para estudos acadêmicos quanto para a aprendizagem da organização que pôde se identificar nas diferentes escolas apresentadas.

2 Referencial Teórico

Os primeiros estudos sobre estratégia foram apresentados relacionando a estratégia ao racionalismo e ao alcance de objetivos de longo prazo (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). A estratégia foi definida como deliberada, caracterizada pelo planejamento, formalização e controle. Na evolução desses estudos a estratégia passou a ser apresentada sob diferentes tipologias (Mintzberg, 1978).

As formas puras de formação de estratégia, ou seja, estratégia puramente deliberada ou puramente emergente não são encontradas na prática, uma vez que a primeira impede o aprendizado e a outra o controle. Assim, a formação da estratégia que era estritamente deliberada, desenvolvida pela alta gestão, passou a envolver os atores organizacionais de todos os níveis hierárquicos, e esses passaram a fazer parte da nova realidade estratégica, contribuindo para seu desenvolvimento ou para a estratégia emergente. Então, as estratégias *bottom-up* ou emergentes, com ênfase nas ações coletivas, comportamentos convergentes e aprendizado, foram estudadas passando a fazer parte do processo de formação da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985). Em síntese, a estratégia deliberada parte da alta direção, é planejada e busca um propósito organizacional (Mintzberg & Waters, 1985; Hamel & Prahalad, 1994). Já a estratégia emergente não se restringe à alta direção e surgem dos diversos níveis da organização, como estratégias criativas (Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

A diferença entre estratégia deliberada e emergente é que a primeira tem controle e direção das intenções pré-estabelecidas, bem como tende a direção centralizada e hierarquizada. Porém, não significa dizer que as emergentes estão fora do controle e são um caos instaurado, já que a ênfase está no aprendizado e na ação coletiva (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2006). A Figura 1 ilustra as estratégias deliberadas e emergentes no processo de formação da estratégia.

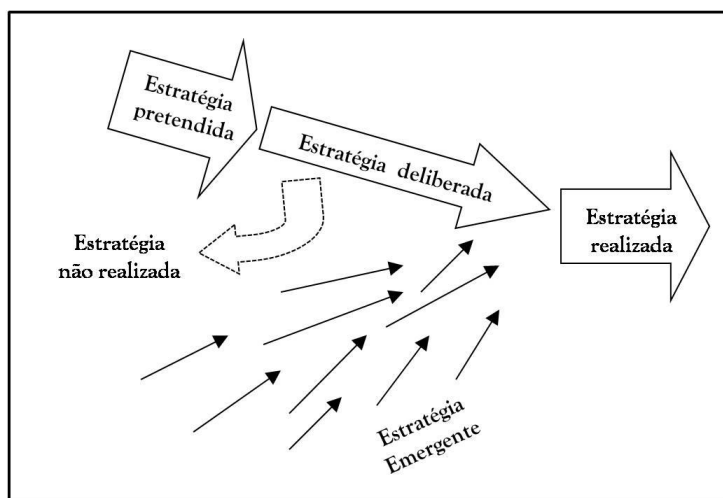


Figura 1. Estratégias deliberadas e emergentes
 Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2010)

Dessa forma, a soma da estratégia deliberada e emergente proporciona o modelo *middle-up-down* proposto por Nonaka & Takeuchi (1988) ou processo integrador de formação da estratégia de Andersen (2004).

2.1 Tipos de estratégia e Escolas do pensamento

No cenário das estratégias deliberadas e emergentes, há oito tipos de estratégias que se encontram próximas ao pólo das deliberadas e outras com características emergentes. Estas estão descritas no Quadro 1: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, não conectada, de consenso e imposta (Mintzberg & Waters, 1985).

Quadro 1 – Resumo descrição de tipos de estratégias

Tipo de estratégia	Principais características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles

	formais para garantir uma implementação; são as estratégias mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como a visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiradora e relativamente imutável, controladas de modo normativo por meio de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente proativa em relação ao ambiente;
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites ou alvos estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; as estratégias são em parte deliberadas, em parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) não tão ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias organizacionalmente emergentes sejam ou não deliberadas pelo(s) agente(s).
Consenso	As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente, este, dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente antecipando ou limitando a opção organizacional; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e se tornar deliberadas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg & Waters (1985)

Encontra-se no processo de formação da estratégia as dez escolas do pensamento. As Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento são de natureza prescritiva, se preocupam em como devem ser formuladas as estratégias e não em como elas se formam e são executadas. As Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental são de processo, descritivas, respondem como a estratégia deve ser feita e como ela se forma (formulação e implementação). Para os autores no processo de formação da estratégia é importante integrar os vários aspectos de cada escola, e não os considerar de forma separada, sendo assim, a Escola da Configuração explica que a estratégia se molda de acordo com a realidade em que a organização está inserida, unindo as diferentes escolas para um melhor resultado (Mintzberg et al., 2010).

A Escola de Design representa “a visão mais influente do processo de formulação estratégica”, por propor um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma

adequação entre as capacidades internas, apontando os pontos fortes e fracos da organização, com as possibilidades externas, mostrando as ameaças e oportunidades do ambiente. Suas premissas são que a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista; o modelo da formulação da estratégia deve ser mantido simples e informal; as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de Design individual; o processo de Design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva (Mintzberg et al., 2010, p. 36).

A partir da década de 70 estudos surgiram exaltando as virtudes do planejamento estratégico, isso ocorreu tanto em publicações acadêmicas quanto na imprensa de negócios (Andrews, 1971; Porter, 1980). As ideias centrais da Escola de Planejamento coincidiam com a inclinação que o ensino de administração tomava e também com a prática empresarial e governamental, que, segundo os autores, eram: procedimento, treinamento e análise formal com muitos números (Mintzberg et al., 2010).

A Escola do Posicionamento é um processo analítico e defende que poucas estratégias-chave – como posições de mercado – são desejáveis. A adequação da estratégia se dá por focalizar ferramentas analíticas corretas às condições vigentes (Mintzberg et al., 2010).

Na Escola Empreendedora, a estratégia é um processo visionário e considera que as estratégias são criadas mediante a visão que está “na cabeça” do líder da organização. As premissas dessa Escola, destacando que: a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, direcionando-o para uma visão de longo prazo da empresa; o processo de formulação da estratégia pode ser considerado semiconsciente, estabelecido a partir da experiência e da intuição do líder; o líder promove a visão decisivamente, permanecendo no controle da implementação para ter condições de reformular aspectos específicos que forem necessários; a organização é maleável, sensível às diretivas do líder e, que a estratégia empreendedora apresenta a tendência de assumir forma de nicho no mercado (Mintzberg et al., 2010).

A Escola Cognitiva é um processo mental. Esta escola é uma espécie de ponte entre as escolas objetivas e as mais subjetivas. A estratégia é formulada por meio da busca por mensagens da psicologia, para entrar na mente do criador, do estrategista:

Os estrategistas são, em grande parte, autoditadas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente, por meio de experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, o que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente. (Mintzberg et al., 2010, p. 150).

Já a Escola de Aprendizado é um processo emergente no qual as estratégias surgem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a organização tem capacidade de lidar com ela. Esta Escola possui cinco premissas: a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado, a formulação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, formulação e implementação se tornam indistinguíveis; embora o líder também deva aprender e, às vezes, é o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende; assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

A ênfase na Escola do Poder está no uso de poder e política para a negociação de estratégias que favoreçam determinados interesses. Nesse sentido, a palavra poder é utilizada para descrever o exercício de influência, além da esfera econômica, aproximando-o da política. Na sequência a Escola Cultural representa um processo coletivo, que focaliza o interesse comum. A formulação da estratégia considera características principais da cultura da organização e a interação social baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização, apresentando um processo coletivo e cooperativo. A estratégia tem a perspectiva enraizada em intenções coletivas, que reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva (Mintzberg et al., 2010).

Na Escola Ambiental a estratégia é um processo reativo, assim a organização torna-se subordinada ao ambiente externo, que assume o comando. Esta escola propõe que a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo, buscando compreender as pressões impostas sobre a organização. Assim a organização molda-se em resposta ao ambiente num primeiro momento e, posteriormente, torna-se incapaz de reagir

a ele; e essa sobrevivência no longo prazo dependerá das escolhas feitas durante o período de formulação da estratégia (Mintzberg et al., 2010).

A Escola de Configuração é um processo de transformação e integra as mensagens das demais escolas. Assim, considerando as dez escolas de pensamento, entende-se que o processo de formação da estratégia segue distintos enfoques. Como a organização vai tomar suas decisões depende do momento em que se encontra, podendo corresponder as diferentes abordagens aqui explicadas sobre formação da estratégia de acordo com o momento da organização (Mintzberg et al., 2010).

3 Método

A metodologia adotada nesta pesquisa foi de natureza qualitativa (Yin, 2005), utilizando-se do estudo de caso único para contribuir com o conhecimento que se tem sobre fatores organizacionais específicos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

A seleção do caso foi por amostragem não aleatória, por acessibilidade à informação e por conveniência (Yin, 2005). Somado a esses, o principal critério para seleção se deu pela necessidade de ser uma organização consolidada no mercado. O caso selecionado foi o Elofar, indústria farmacêutica de Florianópolis/SC. A mesma completou 50 anos de existência, o que possibilitou a realização de um estudo longitudinal, propiciando analisar as decisões estratégicas a cada década (Pettigrew, 1987).

Para responder à questão de pesquisa: *Como, ao longo do tempo, a organização define suas principais estratégias?* Foi elaborado, dentro do desenho da pesquisa, um protocolo de pesquisa, que “é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso” (Yin, 2005, p. 92). O desenho da pesquisa seguiu (i) a definição do objetivo da pesquisa, que foi analisar como são definidas as estratégias, ao longo do tempo, por uma organização (à luz dos estudos de Mintzberg & Waters (1985) e de Mintzberg et al. (2010) com as escolas de pensamento da estratégia); (ii) revisão do marco teórico (resumido na proposição da pesquisa); (iii) definição da unidade e nível de análise, sendo que a unidade de análise considera a organização como sistema aberto, destacando o sistema de formação de estratégia e o nível micro-organizacional como nível de análise; (iv) seleção do caso objeto de estudo, definido como único, por este apresentar a possibilidade de se estudar a história de vida (50 anos) da organização (já explicitado); (v) elaboração do protocolo do estudo de caso (Pérez-Aguiar, 1999, p. 236) que se compõe de duas partes: a) fontes de evidência e procedimentos de coleta de dados e b) definição da análise das evidências coletadas.

Considerando-se as fontes de evidência e procedimentos de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos, destacamos que, essencialmente, definimos como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada de história oral, visando o estudo e registro de acontecimentos, histórias de vida e trajetórias da organização. Essa técnica é caracterizada como:

Um conjunto de procedimentos que se inicia com a elaboração de um projeto e continua com a definição de pessoas a ser entrevistadas, com um planejamento da condução das gravações, a transcrição, a conferência do depoimento, a autorização para o uso, arquivamento e a publicação dos resultados (Ichikawa & Santos, 2006, p. 181).

As entrevistas foram realizadas com cinco colaboradores (Quadro 2) de acordo com um roteiro, na segunda quinzena de 2014, com duração aproximada de uma hora cada. Os sujeitos da pesquisa fizeram parte do nível de direção nas cinco diferentes décadas analisadas.

Quadro 2

Estrutura da entrevista

Número/ Ordem	Cargo	Período na organização
Entrevistado 1	Fundador / diretor geral	1964 – 2012
Entrevistado 2	Diretor adjunto	1972 – presente
Entrevistado 3	Marketing e treinamento de equipes	1980 – presente
Entrevistado 4	Gerente geral	1999 – presente
Entrevistado 5	Diretor presidente	2003 – presente

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, a observação direta foi realizada, seguindo o protocolo das entrevistas, onde foram observadas as atividades realizadas, o fluxo das operações, as relações entre os departamentos, prestando atenção na cultura e no *modus operandis in locus*, complementando o que foi buscado nas entrevistas.

A análise de documentos, somada as entrevistas e a observação, possibilitou a triangulação dos dados visando intensificar a confiabilidade dos mesmos. Os documentos

estão disponíveis no site da empresa no qual se tem acesso a missão, objetivos, estrutura e a revista *Elofar vida online* com informações e ações realizadas pela empresa.

Quanto a definição da análise das evidências coletadas, a análise dos dados seguiu a análise da narrativa (Godoi et al., 2006) e *pattern matching* (Trochim, 1989) apresentando o uso da teoria (análise teórica) com o observado (análise prática) comparando os dois padrões.

Foram elaboradas categorias de análise (Kerlinger, 1979) visando a verificação da proposição estabelecida e servindo para orientar a pesquisa na fase de coleta e análise dos dados, Quadro 3.

Quadro 3
Categorias de análise

Questão de pesquisa	Proposição	Categorias de análise
QP: Como, ao longo do tempo, a organização define suas principais estratégias?	P: Ao longo do tempo a organização define suas principais estratégias não só de forma deliberada ou emergente, mas com o mix de ambas, seguindo os tipos de estratégia de Mintzberg & Waters (1985) e evoluindo de estratégias prescritivas para abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg <i>et al.</i> (2010).	CA1: Estratégia deliberada, emergente e mista (planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desarticulada, de consenso e imposta). CA2: Abordagens estratégicas prescritivas (Escola do Design, Planejamento e Posicionamento). CA3: Abordagens estratégicas descritivas (Escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental).

Fonte: Elaboração própria

Assim passa-se a analisar os dados coletados de forma conjunta, articulando teoria e narrativa buscando a comparação dos padrões teóricos e práticos a partir das diferentes fontes de evidência observadas no *locus*.

4 Análise e Discussão de Resultados

O Laboratório Elofar Ltda (Elofar) foi fundado em 1º de abril de 1964, com apenas três medicamentos em sua linha e seis funcionários na produção dos remédios. Em menos de um ano, os produtos já eram vendidos em toda região sul e o número de funcionários dobrou.

Durante os anos 70, teve sua expansão para região Centro-Oeste. Posteriormente, para as regiões Norte e Nordeste e, em dez anos, a empresa já estava em todos os Estados do Brasil. O trabalho contínuo dos propagandistas no segmento ético aumentou a produção de medicamentos – não apenas na quantidade, como também na variedade – passo importante para firmar o bom desempenho do Elofar no mercado nacional.

Em meados dos anos 80, as leis referentes à fabricação de remédios passaram a exigir maior rigor e o Laboratório iniciou o processo de adaptação às novas normas da vigilância sanitária – nessa época foram feitas reformulações nos uniformes para diminuir o risco de contaminação durante as etapas de produção dos remédios, bem como a renovação e atualização gradual das máquinas utilizadas.

Desde 1995, o Elofar passou a ser considerado um laboratório de médio porte e reconhecido como produtor de medicamentos de ponta. Em 2003, suas instalações foram ampliadas e adquiriram-se aparelhos de última geração, permitindo a que fossem produzidos mais de 40 tipos de medicamentos.

A análise dos dados ocorre primeiramente pela análise de cada uma das três categorias de análise definidas, para verificação da hipótese/proposição, e, juntamente com a *pattern matching*, comparando a teoria com os resultados encontrados:

- a) **CA1:** Estratégia deliberada, emergente e mista (planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desarticulada, de consenso e imposta)

O Elofar definiu suas principais estratégias, primeiramente, de forma deliberada, centradas na visão do fundador e com o passar dos anos, foram emergindo estratégias conforme necessidade de se moldar ao ambiente externo, atualmente, as estratégias possuem tanto estratégias deliberadas, como emergentes. A teoria apresenta que a estratégia deliberada tem controle e tende a direção centralizada e hierarquizada e a estratégia emergente propicia a flexibilidade e o aprendizado devido a ambientes complexos, instáveis e desafiadores (Mintzberg et al., 2010).

Quanto a essa caracterização da estratégia, deliberada ou formalizada, o fundador da Empresa relatou que era ele quem “definia as diretrizes a serem seguidas, no início da organização”, conforme sua experiência e visão. As estratégias assumiam a característica de planos formais e eram repassadas em reuniões formais. Assim sendo, essas estratégias também podem ser consideradas como planejadas.

As estratégias planejadas se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central (Mintzberg & Waters, 1985).

Percebe-se, que no início do Elofar a estratégia também era empreendedora, por seguir a visão de um único líder, no caso, o fundador. A Estratégia empreendedora se origina na visão central em que as intenções existem como a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis às novas oportunidades (Mintzberg & Waters, 1985).

De acordo com o entrevistado 3, essa estratégia era a de ter bons produtos “a preços baratos” e atender as pequenas cidades onde a concorrência era menor. E, a opção da divulgação dos produtos foi pela “divulgação ética” junto aos médicos e não via “popular”, por meio de rádio, jornal, etc. Nesta época, os meios de comunicação não eram tão evoluídos e os propagandistas-vendedores eram os portadores das notícias mais recentes, com isso se estabelecia um vínculo maior entre médicos e propagandistas. A comercialização dos produtos era feita diretamente pelo Elofar com financiamento próprio. A estratégia da divulgação via médica segue até os dias atuais. Mudaram-se os vínculos entre os divulgadores e o Elofar.

De acordo com o entrevistado 5, “a voz geral da classe médica era pelo incremento de laboratórios do segmento ético, com produtos com qualidade e a preços mais acessíveis do que os das multinacionais”.

A estratégia guarda-chuva é notada no relato do entrevistado 2, diretor adjunto, onde diz no início do Elofar os propagandistas serem contratados diretamente e tinham como remuneração uma porcentagem sobre as cobranças efetuadas garantindo que houvessem “vendas sadias”. Estas vendas eram feitas diretamente às farmácias. Nas décadas de 80 e 90, surgiram as distribuidoras/atacadistas que compravam os medicamentos e passavam a atender as farmácias diretamente.

Dessa forma, as farmácias perceberam que não precisavam comprar grandes quantidades, mas, apenas o necessário para poucos dias. O sistema rodoviário permitia entregas rápidas e eficientes, e, para fazer frente a esta conjuntura, o Elofar transformou seus representantes em distribuidores. Atualmente, os divulgadores ou propagandistas são vinculados aos distribuidores e não ao Elofar.

Essa estratégia guarda-chuva se origina em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites ou alvos estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências (Mintzberg & Waters, 1985).

A estratégia de Consenso, originada por meio de ajustes mútuos em que os agentes convergem quanto a padrões (Mintzberg & Waters, 1985), identificou-se no relato do entrevistado 2: “Primeiro existem as sugestões, que depois de longa maturação, pesquisas com os vendedores, clientes, os formadores de opinião, decide-se pela implementação ou não das ideias surgidas durante o processo”. O Elofar busca o consenso na tomada de decisão e na formulação da estratégia.

A última estratégia notada condiz com a Imposta, segundo o relato do entrevistado 1, além do crescimento físico de suas instalações, ocorrido em 1978, o Elofar avançava na estratégia de se tornar presença nacional. As equipes de propaganda foram sendo montadas e contratou-se um profissional com experiência em laboratório multinacional, para profissionalizar e consolidar o conceito da propaganda médica ética.

Já no final da década de 90, o governo brasileiro partiu para uma radical alteração no controle sanitário e regulatório do segmento, e, com a criação da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a indústria local teve que partir para a adequação ou para a extinção. O rigor regulatório implantado levou ao fechamento de dezenas de empresas que não conseguiram se ajustar, tanto pelos vultosos investimentos necessários, quanto pela cultura empresarial que não se ajustou e pela incorporação pelas concorrentes maiores. Nesse cenário, o Elofar manteve-se ativo apesar do ambiente desfavorável e buscou adequações regulatórias.

As estratégias impostas têm sua origem no ambiente, que impõe os padrões que a organização deverá seguir. As estratégias são mais emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas (Mintzberg & Waters, 1985).

Os tipos de estratégia: ideológica, de processo e desarticulada não foram identificadas nos relatos coletados na organização.

b) **CA2:** Abordagens estratégicas prescritivas (Escola do Design, Planejamento e Posicionamento)

No Elofar foram encontradas características da Escola de Design e Posicionamento.

Pode-se perceber como um processo deliberado de pensamento consciente, conforme a premissa da Escola de Design (Mintzberg et al., 2010), a estratégia inicial do Elofar, no relato do entrevistado 1:

Por razão de intensos contatos feitos com médicos, a opção estratégica foi de adotar o segmento ético, aquele que é voltado para a visita aos profissionais da saúde, levando informações sobre os medicamentos fabricados pelo laboratório, deixando amostras grátis, material de divulgação e esclarecimentos sobre cada produto propagado. Essa opção foi de suma importância para toda a trajetória do Elofar. A empresa foi estruturada de forma planejada, visando esse segmento e a ele se ajustando, se adaptando.

Outra premissa está em que a responsabilidade pelo controle e pela percepção da estratégia deve ser do executivo principal, o estrategista. No relato do entrevistado 3, percebeu-se que o controle e a percepção eram objeto do estrategista, o executivo, desde o início do Elofar: “Naquela época, já existia um controle de qualidade, porém, nunca comparado com os de hoje, mas existia. Era uma pressão constante sobre a sua filha que na época gerenciava o controle de qualidade.”

O modelo da formulação da estratégia deve ser mantido simples e informal (Mintzberg et al., 2010). Segundo o entrevistado 1, cada passo da organização foi dado com o intuito de crescer de forma segura e que permitisse a rígida manutenção da qualidade necessária para a eficácia de ação do produto farmacêutico que era vendido, tornando-se assim simples e informal. Ainda, segundo ele, no início do Elofar, a indústria farmacêutica brasileira era pequena, dessa forma, a concorrência seria com as multinacionais, “assim, optei por buscar as pequenas cidades, onde essas multinacionais não tinham o interesse despertado.” Nas pequenas cidades o Elofar cresceu e se consolidou. Hoje, principalmente no Norte e Nordeste do Brasil.

Na literatura, as estratégias resultam de um processo de Design individual, que está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. Conforme o entrevistado 1, a estratégia do passado foi formulada considerando a relação com os distribuidores locais e expandiu-se para os grandes distribuidores:

A evolução da estratégia que se tem hoje está se dando com a abertura para novas formas de parceria, como já citadas, mantém-se a forma exitosa com os distribuidores

tradicionais e partiu-se para novas parcerias com grandes distribuidoras nacionais que passaram a atuar nos estados onde o Elofar não tinha representação exclusiva, bem como passou a vender às grandes redes, um movimento que só tende a crescer.

Entende-se que a escola do Design teve importante influência na estruturação da estratégia da organização e que o fundador se via mesmo como o Designer da estratégia. Ele era o responsável por erguê-la e apresentá-la à organização.

Considerando a Escola do Posicionamento, que defende que poucas estratégias-chave são desejáveis e que a adequação da estratégia se dá por focalizar ferramentas analíticas corretas às condições vigentes (Mintzberg et al., 2010), de acordo com o relato do entrevistado 5, um posicionamento do Elofar foi do crescimento físico das instalações, bem como, conseqüentemente, avançar na estratégia de se tornar presença nacional:

De forma ordenada, a cada ano, o Elofar cresceu no tamanho de seu parque industrial, na medida em que crescia na abrangência geográfica do Brasil. Começou com um espaço de cerca de 400 m², em 1978, e após 14 anos de operação, chegou aos 1,800 m² de área construída. Em 2004 a área útil do laboratório ultrapassava os 4,200 m². No final deste ano será iniciada uma nova reforma geral das instalações e do parque fabril, quando serão implementadas mudanças que permitirão até triplicar a capacidade produtiva do laboratório.

A escola do Posicionamento se faz presente até hoje na organização, pois, a mesma define a posição que almeja, estabelecem objetivos e metas e o persegue, buscando crescimento no mercado.

c) **CA3:** Abordagens estratégicas descritivas (Escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental)

As escolas Cognitiva e do Poder não foram devidamente identificadas e evidenciadas nas narrativas dos sujeitos da pesquisa, ainda que possam existir. As demais passam a ser descritas na sequência.

Na escola Empreendedora, a estratégia é um processo visionário e considera que as estratégias são criadas mediante a visão que está “na cabeça” do líder da organização. Seguindo a narrativa do entrevistado 1, pode-se perceber como o laboratório evoluiu de um sonho para se tornar realidade. O fundador vê a história do Elofar como a evolução de um esforço iniciado na infância e que se realizou no decorrer de toda uma vida:

Uma vivência profissional que começou numa idade impensável para os dias de hoje, até a construção de uma empresa que chegou aos 50 anos em pleno desenvolvimento. Do menino de 12 anos, vindo do interior para estudar e trabalhar na capital, ao empresário realizado, foram algumas décadas de muito trabalho.

O início, ainda na década de 1950, com uma rede de farmácias que chegou a sete lojas na pequena capital do Estado, despertou o interesse pela fabricação de medicamentos. O fundador delimitou as estratégias que o laboratório iria seguir inicialmente.

A escola Empreendedora possui algumas premissas, como por exemplo, a estratégia existir na mente do líder como perspectiva, especificamente, um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização (Mintzberg et al., 2010). Pode-se verificar na narrativa do entrevistado 1, como a estratégia da organização estava em sua mente, bem como lideraria a organização no futuro:

No começo era só a vontade de fazer as coisas bem feitas, crescer e ter retorno nos investimentos. O negócio evoluiu tão bem que passei a almejar mais do que ter somente um negócio local no ramo farmacêutico. O desenvolvimento de novos produtos foi uma constante, bem como o aprimoramento das fórmulas existentes. Tudo isso para compor uma lista de produtos que se adequassem, principalmente, a algumas linhas determinadas: clínica médica, pediatria, ginecologia, dermatologia e traumatologia.

Por fim, a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho (Mintzberg et al., 2010). Segundo o entrevistado 1, no início a indústria farmacêutica brasileira era muito pequena. O enfrentamento do laboratório seria com as grandes multinacionais:

Assim, optei por buscar as pequenas cidades, onde essas multinacionais não tinham o interesse despertado. Nas pequenas cidades o Elofar cresceu e se consolidou. Hoje, principalmente no Norte e Nordeste, o Elofar é presença respeitada mesmo nas cidades maiores e nas capitais. E as grandes farmacêuticas querem multinacionais, querem nacionais - o mercado brasileiro cresceu muito - estão também presentes nas pequenas e médias cidades.

As premissas da escola Empreendedora estão enquadradas desde a formação da organização, a qual a visão do fundador orientou o caminho (da organização) por décadas e, de certa forma, até hoje orienta, já que o laboratório segue no mesmo segmento que iniciou seu caminho, o segmento ético. Apesar do fundador não trabalhar mais na organização, as novas estratégias adotadas não substituem as originais, como por exemplo, a identidade como laboratório ético.

Em relação à Escola do Aprendizado, uma das suas premissas está na natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impedir o controle deliberado; a estratégia não é um ponto estabelecido, mas assume a forma de um processo, que é o processo de aprendizado ao longo do tempo, onde formulação e implementação não são mais distinguíveis (Mintzberg et al., 2010).

No Elofar essa Escola foi identificada na evolução da estratégia, passando de deliberada para de aprendizagem. Segundo o relato do entrevistado 1:

No início as estratégias eram erguidas de forma monocrática, somente a opinião e a decisão do dono é que valiam. Mesmo porque os filhos, que mais tarde passaram a participar do negócio, eram crianças. À medida que os filhos passaram a participar da gestão da empresa, os assuntos eram discutidos e pelo consenso é que eram implantadas as ideias ou alterações. A decisão seria tomada após cansativas análises e

avaliações de risco e de resultados. Quando o Elofar foi vendido, em 2002, a decisão foi tomada em consenso, em uma reunião familiar formal.

Continuando o relato do fundador, pode-se ver que hoje a situação é muito diferente, é possível observar como as estratégias são formadas de forma participativa:

Hoje eu vejo a gestão profissionalizada sendo exercida de forma segura pela diretoria. As decisões são fruto de discussões travadas com os diversos setores da empresa e assumidas em decisão da presidência, que avalia as melhores opções e o melhor caminho a seguir. Além das opiniões, atualmente, a diretoria se baseia em estudos econômico-financeiros, bem como na projeção de resultados, pautada nas análises de mercado e do potencial de crescimento de cada decisão a ser tomada.

No início, como disse o entrevistado 1, as estratégias eram conforme a decisão do dono, hoje, no entanto é diferente, segundo o relato do entrevistado 5, a formulação da estratégia evoluiu, há funcionários com décadas de trabalho, com contribuições relevantes e jovens profissionais recém-formados ou em formação. Ainda, segundo o entrevistado 5, atualmente, está em fase de divulgação o programa “Bem Mais”. Nesse programa, todos os empregados puderam apresentar sugestões de melhorias, agregados em equipes de três participantes. Muitas foram às sugestões implementadas, tanto no processo produtivo quanto nas atividades administrativas e de apoio. O programa define pontos a serem avaliados: impactos no custo, no meio ambiente, no aumento da produtividade, dentre outros. Em períodos pré-determinados é feito o levantamento do impacto, valorizadas as propostas, as equipes classificadas nos três primeiros lugares recebem prêmios.

A Escola Cultural considera a estratégia um processo coletivo, que focaliza o interesse comum, apresentando características principais da cultura da organização e a interação social baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos seus membros, proporcionando um processo coletivo e cooperativo (Mintzberg et al., 2010). Esta escola é identificada no Elofar quando investe na formação dos funcionários e na integração entre eles, fortalecendo a cultura da organização.

Segundo o relato do entrevistado 5, há um ambiente de forte inter-relacionamento entre os seus colaboradores, motivado pela existência de um coral, o *EloVoz*, há dez anos e de um grupo teatral, o *Elo-Cena*, há oito anos. Ambos componentes participam de eventos, internos e externos, das apresentações de natal no largo da Catedral de Florianópolis e em outras cidades da região. Há também a participação dos colaboradores em jogos do Sesi, por exemplo, em nove modalidades. Essa participação é organizada e coordenada pelos próprios colaboradores.

A Associação dos Empregados do Elofar (AFE) desenvolve, frequentemente, eventos de confraternização, com a participação dos colaboradores e seus familiares. O Elofar subsidia a maioria dessas confraternizações com 50% do custo. Outro ponto relevante é na formação de seus empregados. Há cinco anos mantém um programa de subsídio educacional que já levou cerca de 30 de seus profissionais a alcançarem a graduação, a maioria em Farmácia, mas não restrito a esse curso, além de um bom número de profissionais em pós-graduações *lato e stricto sensu*.

Por fim, está a Escola Ambiental na qual a estratégia é um processo reativo em que a organização se torna subordinada ao ambiente externo, a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo, buscando compreender as pressões impostas sobre a organização (Mintzberg et al., 2010).

Conforme relatou o entrevistado 1, essa subordinação ao ambiente está no rigor regulatório do governo que avança da mesma forma que as exigências do mercado, forçando as empresas a se adaptarem:

Uma das mais importantes exigências que passaram a ser comuns nesse meio foi a Certificação das Boas Práticas de Fabricação - CBPF - inspirada nas *Good Manufacturing Practices* – GMP, vigente nos mercados dos países desenvolvidos e que pautam todo o rigor a ser adotado pela indústria farmacêutica. Desde o ano 2000 o Elofar detém a sua certificação. Para se obter e manter a CBPF toda a estrutura do laboratório precisou ser ajustada e adequada.

Para o entrevistado 5, se o segmento farmacêutico brasileiro passou por profunda transformação com a criação da Anvisa, reduzindo sobremaneira o número de laboratórios

que não conseguiram se adaptar ao rigor regulatório implantado no Brasil, padrão reconhecidamente internacional, para o Elofar foi uma nova oportunidade que o manteve no mercado, com crescente participação. Portanto, o aumento da regulamentação do mercado tornou-se uma vantagem competitiva para a organização. Quando se compara o Elofar de antes com o atual, se vê muita mudança, pois a qualidade tanto dos produtos quanto da maneira de trabalhar foi totalmente modificada:

Por exemplo, as literaturas promocionais, que divulgam o portfólio de produtos do laboratório, antes seguiam a regra de que o "papel aceitava tudo". Hoje, frente ao rigor da legislação, não podemos mais fazer isso, pois existem normas que não podem ser burladas. Essas mesmas normas regulatórias estão espalhadas por todo o ambiente do laboratório. As visitas ao parque fabril, por exemplo, antigamente saíamos do escritório e já estávamos junto às máquinas, hoje isso é impossível. As coisas mudaram, eram necessárias essas mudanças.

O Elofar teve muitas mudanças ao longo desses anos, segundo o relato do entrevistado 4. No início dos anos 2000, o controle de qualidade do Elofar era pequeno e com restrita atuação, em função dos equipamentos de baixa precisão que possuía, limitando suas ações. No entanto, dentro das limitações, realizava as análises básicas que estavam sendo exigidas pelo órgão regulador Anvisa.

A produção seguia com poucas alterações em equipamentos e estrutura, a mais relevante foi a entrada da climatização de todos os setores da fábrica no ano 2001/2002, em função do marco regulatório com o advento da Anvisa. A fábrica ainda carecia de um sistema e normas de qualidade, que só foram iniciadas em 2004. Até então, os empregados usavam sua própria roupa e um simples guarda-pó sobre a mesma. Os equipamentos da empresa possuíam baixa automação, os empregados absorviam o treinamento por meio da rotina, sem um padrão específico; os setores de produção e controle de qualidade apresentavam uma relativa dependência do proprietário da empresa em algumas questões, sendo, dessa forma, pouco desenvolvidos profissionalmente.

O entrevistado 4 continua o seu relato das transformações da organização em decorrência das exigências do ambiente:

Com a venda do Elofar em 2002, novos profissionais foram contratados e equipamentos foram renovados. Com uma nova troca de propriedade em 2003, as atualizações se mantiveram em todos os níveis. Nos últimos onze anos a empresa teve uma profissionalização da gestão. Arranjos de melhoria foram sendo implementados em nível de processos e nos equipamentos, visando o desenvolvimento e crescimento da empresa. Alterações na área comercial foram implementadas, novos espaços e parceiros foram abertos. Uma área foi criada, setor de P&D, propiciando que o Elofar siga as tendências e atinja uma renovação e crescimento. A empresa evoluiu muito na relação com seus empregados, promovendo desenvolvimento profissional e social dos mesmos, além de trabalhar com políticas que favoreçam a harmonia do ambiente de trabalho.

O relato do entrevistado 4 evidencia bem como as estratégias dos últimos anos foram respostas às mudanças do ambiente, às novas exigências e demandas do mercado.

Considerando a questão de pesquisa: *Como, ao longo do tempo, a organização define suas principais estratégias?* E, confrontando-a com a Proposição P1 de pesquisa: *Ao longo do tempo a organização define suas principais estratégias não só de forma deliberada ou emergente, mas com o mix de ambas, seguindo os tipos de estratégia de Mintzberg & Waters (1985) e evoluindo de estratégias prescritivas para abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg et al. (2010)*, entende-se, a partir das categorias analisadas, que a organização define suas estratégias tanto de forma deliberada, quanto emergente e, ao longo do tempo, a estratégia evoluiu desde, prescritiva para mais descritiva, embora nem todas as escolas de pensamento tenham sido identificadas.

Portanto, na estratégia planejada (Mintzberg & Waters, 1985), o fundador definia as diretrizes a serem seguidas, conforme sua experiência e visão. Essa visão com característica da estratégia empreendedora, de ter bons produtos, preços baratos e atender às pequenas cidades onde a concorrência era menor. A estratégia tipo guarda-chuva foi identificada

quando o Elofar transformou seus representantes em distribuidores, e, os divulgadores ou propagandistas passaram a ser vinculados aos distribuidores e não mais ao Elofar.

A estratégia de consenso ocorreu por se buscar o acordo comum na tomada de decisão e na formulação da estratégia. A estratégia imposta foi percebida ao longo dos anos no Elofar, onde o ambiente impôs padrões, como por exemplo, a alteração regulatória do segmento, exigindo a sua adequação. Ocorreu o crescimento físico de suas instalações para possibilidade de expansão nacional, bem como profissionalização da propaganda médica ética.

Considerando as Escolas de pensamento da estratégia (Mintzberg et al., 2010) encontrou-se que as estratégias foram identificadas em parte com duas Escolas prescritivas e, em parte com quatro Escolas descritivas, as quais caracterizaram a tomada de decisão ao longo dos 50 anos do Elofar.

Nas escolas de natureza prescritiva, notaram-se características da Escola do Design, quando o Elofar encontrou uma oportunidade no ambiente externo e passou a adotar o segmento ético. O Elofar definiu o crescimento físico das instalações, bem como, o avanço na estratégia de se tornar presença nacional, caracterizando a Escola do Posicionamento.

Já nas escolas de natureza descritiva, a escola Empreendedora, foi identificada quando o fundador descreveu a história do Elofar como a evolução de um esforço iniciado na infância e que se realizou no decorrer de toda uma vida. A escola do Aprendizado foi identificada quando ocorreu à evolução da estratégia adotada na organização, passando de deliberada para de aprendizagem. No início as estratégias eram resultantes da opinião e a decisão do dono é que valia. À medida que os filhos passaram a participar da gestão da empresa, os assuntos eram discutidos e pelo consenso é que eram implantadas as ideias ou alterações. A escola Cultural foi identificada por meio de investimentos na formação e integração dos colaboradores. Por fim, a Escola Ambiental está presente no Elofar, por conta do rigor regulatório do governo e exigências do mercado, forçando a adaptação.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar como são definidas as estratégias, ao longo do tempo, por uma organização (à luz dos estudos de Mintzberg & Waters (1985) e de Mintzberg et al. (2010) com as escolas de pensamento da estratégia).

O Laboratório Elofar Ltda foi analisado nas cinco décadas de atuação, a partir da narrativa de história oral de seus diretores.

No início de fundação do Elofar predominavam estratégias de acordo com a visão do fundador. Este fundador, o Designer, que desenha a estratégia, é um empreendedor visionário. Com o passar dos anos, houve a profissionalização da gestão e as estratégias deixaram de ser prescritivas para se tornarem descritivas, indo na direção de tornarem-se parte deliberadas e parte emergentes, confirmando a literatura.

Dessa forma, a P1: Ao longo do tempo a organização define suas principais estratégias não só de forma deliberada ou emergente, mas com o mix de ambas, seguindo os tipos de estratégia de Mintzberg & Waters (1985) e evoluindo de estratégias prescritivas para abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg et al. (2010), pôde ser confirmada.

As implicações para teoria residem no exercício de relacionar os tipos de estratégia com as escolas de pensamento da estratégia. Entende-se que não se ter encontrado fortes evidências das Escolas do Planejamento, Cognitiva e do Poder, seja uma implicação importante para a teoria, isto é, o entendimento de que outros modelos de formação da estratégia possam estar surgindo, que ainda não estejam devidamente caracterizados na teoria e que, os que existem na teoria, nem sempre estão evidentes na prática ou se existem, ocorrem em diferentes graus de intensidade (o que poderia vir a ser estudado, o grau de intensidade da estratégia).

O modelo integrador de formação da estratégia (Andersen, 2013), por exemplo, parece ser uma tendência já preconizada nos modelos aqui apresentados, que explica e justifica, cada vez mais, a necessidade da interação e participação de todos os membros da organização na formação da estratégia, assim como, que não existe somente um extremo ou um tipo específico de estratégia.

Além disso, percebe-se que a estratégia está acontecendo continuamente, a cada dia e em cada ação das rotinas da organização (na prática) evidenciando que existem elementos estratégicos que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais mesmo no chão de fábrica, o que tem sido apresentado pela perspectiva da estratégia como prática (Golsorkhi et al. 2015).

As implicações práticas estão relacionadas a possibilidade de se apresentar a história oral de vida da organização, contribuindo para a disseminação dos tipos de estratégia que foram desenvolvidos e, com isso, a organização poder reler o caminho traçado favorecendo ao estabelecimento de novos rumos, principalmente, considerando as adversidades pelas

quais o Brasil atravessa (surto de dengue, Zika vírus) assim como, propiciar reflexões em relação aos caminhos que foram escolhidos e se estão onde almejavam, considerando as estratégias ao longo dessas cinco décadas.

Este estudo apresentou as transformações que o Elofar se propôs, em passar de apenas um líder visionário influenciando a tomada de decisões, para o envolvimento de todos. Bem como, evidenciou investimentos feitos na formação dos funcionários e na integração entre eles, fortalecendo a cultura da organização. O Elofar evidenciou flexibilidade e adaptação para superar as ameaças do ambiente externo.

Espera-se que a comparação da teoria com a prática, aqui apresentada, contribua com a realidade da organização com elementos que a preparem para novas mudanças, levando em consideração, principalmente, a necessidade da participação de todos na formação integradora da estratégia, assim como, que a estratégia não é algo que a empresa tem e sim o que ela faz (Whittington, 2006), o que está acontecendo continuamente, no dia a dia da rotina organizacional, como já foi dito, evidenciando que existem elementos estratégicos que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais mesmo no chão de fábrica.

5.1 Limitações da Pesquisa

Quanto às limitações, aponta-se a não comparação do estudo com outras indústrias do setor farmacêutico, assim como o viés dos sujeitos da pesquisa, que em suas narrativas podem ter interpretado e narrado parte da história, e não sua totalidade.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Apontam-se como futuras linhas de pesquisa, estudos de análises históricas estratégicas em outras organizações, para que possam auxiliar no entendimento do que a organização era e no que se tornou, evidenciando as escolhas estratégicas. Pode-se, também, dar continuidade aos estudos em indústrias farmacêuticas, por serem de elevado crescimento e complexidade, sejam por regulamentações governamentais ou por exigência dos médicos e consumidores. Assim como, prosseguir no entrelaçamento de distintas tipologias no campo da Estratégia buscando identificá-las e relacioná-las com realidades específicas e com as práticas de diferentes mercados.

Referências

- Andersen, T. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, 41.
- Andersen, T. (2013). *Short introduction do strategic management*. Cambridge: University Printing House.
- Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, Inc., versão em castelano: *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona-Barcelona: Ed. Universidad de Navarra, 1977.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: Mit Press.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories form Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14.
- Godoi, C., Bandeira-De-Mello, R. & Silva, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994, July). Competing for the Future. *Harvard Business Review*.
- Ichikawa, E. & Santos, L. (2006). Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In C. Godoi,& R. Bandeira-De-Mello, *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management studies*, 40.
- Kerlinger, F. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985, Jul-Sep). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic Theory of Organizational Knowledge creation. *Organizational Science*, 5.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford, New York: University Press.
- Pérez-Aguiar, W. (1999). El estudio de Casos. In F. J. Sarabia, *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Trochim, W. (1989). Outcome Pattern Matching and program theory. *Evolution and Program Planning*, 12.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27.

Submission: 09/24/2015
Second version: 02/23/2016
Accepted: 03/27/2016