

DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: A PROPOSTA DE UM MODELO BASEADO EM UM ESTUDO DE CASO.

Juliane Ines Di Francesco Kich

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, com base em um estudo de caso. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, e utilizado o método de pesquisa estudo de caso único e em profundidade, na empresa Le Monde Citroën, realizado de modo indutivo. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores da empresa em estudo, pertencentes aos três principais níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. A análise dos dados deu-se de forma qualitativa, através de uma análise inferencial do material empírico à luz da fundamentação teórica. Através da compilação dos modelos já existentes sobre pensamento estratégico nas organizações e dos dados coletados na pesquisa empírica pode-se propor um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, segundo o qual os atributos que fazem do indivíduo um pensador estratégico são: visão de futuro, capacidade de síntese, receptividade a novas ideias, pró-atividade, senso de direção, pensamento sistêmico e criatividade. O modelo também propõe que a organização pode desenvolver tais atributos em seus membros através de uma liderança responsável que desenvolva o planejamento estratégico, faça uso da prospecção de cenários, se concentre no propósito da organização, possua canais abertos de comunicação, realize eventos de aprendizagem e cultive a cultura organizacional.

Palavras-chave: Estratégia. Pensamento. Planejamento.

DEVELOPMENT OF STRATEGIC THINKING IN ORGANIZATIONS: THE PROPOSAL OF A MODEL BASED ON A CASE STUDY.

Abstract

This paper proposes a model which supports the development of strategic thinking in organizations. Therefore, a descriptive qualitative research was conducted, and it was used the method of single case study research and in depth, in Le Monde Citroën, performed in an inductive manner. Data collection was conducted through literature, systematic observation, documentary research and semi-structured interviews with employees of the company under study, belonging to the three main hierarchical levels: strategic, tactical and operational. Data analysis took place in a qualitative way, through an inferential analysis of the empirical material in the light of theoretical foundation. By compiling the existing models of strategic thinking in organizations and data collected in empirical research it is possible to propose a model for the development of strategic thinking in organizations, according to the attributes that make the individual a strategic thinker: forward thinking, capacity of synthesis, receptivity to new ideas,

proactivity, sense of direction, systemic thinking and creativity. The framework also proposes that the organization can develop these attributes in its members through a responsible leadership developing the strategic plan, making use of prospecting scenarios, focusing on the purpose of the organization, having open channels of communication, conducting learning events and cultivating organizational culture.

Keywords: Strategy. Planning. Thinking.

1 INTRODUÇÃO

As constantes e velozes mudanças da atualidade têm aumentado as pressões competitivas no mundo organizacional, fazendo com que as organizações lidem com o futuro de modo não linear. Em processos como a tomada de decisão estratégica, torna-se necessário aprender a lidar com o pensamento complexo e sistêmico, é preciso desenvolver a capacidade de antever o futuro e a capacidade de garantir aos indivíduos a liberdade de projetar seus próprios trabalhos e consertar seus próprios processos (BOSSIDY, 2005; HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINZTBERG, 2004; SENGE, 2006).

Neste sentido, autores como Hamel e Prahalad (1995), Heracleous (1998), Liedtka (1998), Mintzberg (2004) e Senge (2006) vêm tratando da necessidade de desenvolver o “pensamento estratégico” nas organizações, sendo o desafio organizacional fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico.

Segundo Heracleous (1998), Liedtka (1998), Amoroso (2002) e Mintzberg (2004), através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas, ou podem surgir a partir da base da organização. Diferente do planejamento estratégico, o qual possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas (MINTZBERG, 2004).

Embora sejam os indivíduos que pensem estrategicamente, e não as organizações, autores como Hamel e Prahalad (1995), Graetz (2002), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010) afirmam que são elas – as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade. Sendo assim, o objetivo deste trabalho consiste em propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações; o que levou a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os atributos que formam

o conceito do pensamento estratégico e, quais são os elementos organizacionais que desenvolvem tais atributos nos membros de uma organização?

Para responder tal pergunta de pesquisa foi realizado um estudo de caráter exploratório descritivo, de natureza qualitativa, através de um estudo de caso único e em profundidade na empresa Le Monde Citroën, devido a relevante presença e rápido crescimento da empresa no Estado de Santa Catarina.

O estudo justifica-se pela relevância do desenvolvimento do pensamento estratégico nos colaboradores de todos os níveis organizacionais, para que a empresa se mantenha no turbulento ambiente em que está inserida, possibilitando-a agir frente às oportunidades e ameaças que o mercado lhe apresenta. Ainda, Bonn (2001) e Mintzberg (2004) afirmam que a falha do pensamento estratégico se apresenta como a maior deficiência das organizações e a construção de um modelo para que ele se desenvolva nas organizações, objetivo do presente estudo, vem a contribuir para que as organizações possam sanar esta deficiência. Ainda, através da pesquisa bibliográfica, são reunidos os principais conceitos que envolvem o desenvolvimento do pensamento estratégico em uma organização, contribuindo assim com a academia através de uma estrutura conceitual (*conceptual framework*), a qual estabelece os princípios teóricos sob os quais o modelo foi desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: PLANEJAMENTO E PENSAMENTO

Definida sobre diferentes perspectivas, que reconhecem a pluralidade do termo “estratégia”; não só o seu uso nas organizações, como também o seu estudo na área acadêmica, evoluiu com o passar de sua história.

Denota-se que os primeiros estudos da estratégia, com as escolas da concepção e do posicionamento, utilizam um processo linear. Porém, no atual império visual em que o mundo das organizações está inserido, abriu-se a possibilidade de exercitar melhor o lado direito do cérebro, o lado criativo, muitas vezes tolhido pelas regras organizacionais (AMOROSO, 2002, HAMEL e PRAHALAD, 1995, MINTZBERG, 2004).

Neste contexto, foram desenvolvidas as definições constitutivas e operacionais da presente pesquisa, sendo que as primeiras dizem respeito a um dado conceito teórico, próprio

da revisão de literatura contemplada pelo estudo que se deseja desenvolver e, as definições operacionais se constituem nas pontes entre os conceitos e as observações, atribuindo significado a um constructo, especificando as atividades ou operações necessárias para manipulá-lo (KERLINGER, 1980).

Quadro 1. Definições constitutivas e operacionais da pesquisa

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estratégia	Para Mintzberg (2001) a estratégia organizacional pode ser vista como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, e ela pode ser deliberada ou emergente. Whittington (2002) vê a estratégia sobre a abordagem de quatro formas genéricas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica. De acordo com Porter (2002) ela consiste em uma forma de fixar limites; e para Hamel e Prahalad (1994) sua essência está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro. Mintzberg (2004) e Amoroso (2002) defendem que o processo de estratégia envolve além de análise de dados, a percepção, <i>insight</i> , intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente (MINTZBERG, 2004 e AMOROSO, 2002).	A estratégia organizacional, no presente estudo, consiste no caminho que a organização define seguir para atingir seus objetivos, independentemente do nível organizacional em que ela surja. Deliberada ou emergente, a estratégia está mais relacionada com a dinâmica do dia a dia da organização do que com processos formais de planejamento.
Planejamento Estratégico	O Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas, com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010). Há uma interdependência entre os processos de formulação e implementação do Planejamento Estratégico, uma vez que este se apresenta como um processo cíclico (BOSSISY e CHARAN, 2002, HREBINIACK, 2006; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010). Autores como Drucker (2001), Kaplan e Beinhocker (2003) e De Geus (1997), consideram que esta ferramenta estimula a aprendizagem organizacional. Porém, a rigidez do processo faz com que ele receba uma série de críticas (MINTZBERG, 2004).	Neste trabalho, o Planejamento Estratégico é considerado um processo formal realizado pelas organizações, onde elas estabelecem algumas diretrizes, como sua visão, missão e valores e analisam sua situação no mercado, através de uma análise interna e externa. Ele atua como um processo de aprendizado e uma formalização das estratégias, estimulando e ordenando a realização das mesmas, mas não é ele o principal processo para elaboração de estratégias. O Planejamento Estratégico só pode ser eficiente e eficaz, se todos na organização, ou participem, ou, ao menos, estejam cientes do mesmo.
Pensamento Estratégico	Não há na literatura um acordo sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer (BONN, 2001; TAVAKOLI e LAWTON, 2005). No entanto, alguns autores estabeleceram algumas definições, como Wilson (1994) que afirma que o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia. Lawrence (1999) afirma que	No presente estudo, o pensamento estratégico é visto como um processo cognitivo que auxilia no desenvolvimento (elaboração e formação) das estratégias empresariais, e é composto por uma série de atributos específicos. Para que traga vantagem competitiva para a organização, o

	<p>ele envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação. Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para que tenha efeito, os autores afirmam que é necessário desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente das pessoas em níveis profundos das organizações (BELMIRO, 2003; GOLDMAN, 2012; MAXWELL, 2010; TAVAKOLI e LAWTON, 2005).</p>	<p>pensamento estratégico precisa ser difundido em todos os níveis organizacionais, e é de responsabilidade da organização oferecer as ferramentas para que seus funcionários desenvolvam esta capacidade, passível de ser aprendida.</p>
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destacar que o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia (MINTZBERG, 2004). Eles estão interligados, se integram e se informam em um processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica (LAWRENCE, 1999).

Neste sentido, Homkes, Sull e Sull (2015) destacam que quando gestores aparecem com soluções criativas para problemas imprevistos ou aproveitam oportunidades inesperadas, eles não estão minando a implementação sistemática, mas sim, estão demonstrando o grau mais elevado de execução, uma vez que estão se adaptando de forma ágil às transformações no seu meio. Sob esta mesma ótica que Goldman e Casey (2010) defendem que o pensamento estratégico favorece a formulação de estratégias emergentes.

No entanto, pesquisa realizada por Moresco, Marchiori e Gouvea (2014) demonstram que nas empresas brasileiras, ainda a formulação de estratégias é, em grande parte, resultante de processos formais, com decisões antecipadas que buscam por resultados socioeconômicos, ou seja, são norteadas a partir do planejamento estratégico. Das 500 empresas que participaram da pesquisa realizada pelos autores, 80,85% delas afirmam que suas estratégias focalizam decisões que orientam os produtos, os serviços e os processos da organização, apenas uma parcela menor, 10,60% considera as estratégias como provenientes de processos de interação, de intuição e criatividade entre os indivíduos, ou seja, de práticas sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza pela sua natureza qualitativa, ela enquadra-se no tipo descritiva / interpretativa e apresenta uma abordagem teórico-empírica, realizada de forma indutiva, através do método estudo de caso único em profundidade. Yin (2001) defende que

este tipo de método permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos.

Por se tratar de um estudo de caso único em profundidade, o caso de pesquisa escolhido, intencionalmente, para a realização da presente pesquisa, compreende a empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda, uma concessionária de automóveis, que nasceu em 2001, com a função de consolidar a marca Citroën no Estado de Santa Catarina. Esta empresa foi escolhida devido à relevância do Grupo Le Monde no mercado em que atua, sendo uma das principais concessionárias Citroën do país. Também vale destacar que a Concessionária Le Monde Citroën recebe anualmente prêmios concedidos pelo Banco da Montadora em função de seu volume de vendas e de financiamentos. O Grupo Le Monde possui oito lojas concessionárias no Estado de Santa Catarina, teve uma rápida expansão ao implantar a marca Citroën, até então pouco conhecida e inexistente no Estado, contando com fortes concorrentes já estabelecidos.

O Grupo Le Monde conta com o total de 305 funcionários. Para definir a amostra da pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (2007), é necessário considerar uma série de condições, como os sujeitos essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do pesquisador; facilidade para se encontrar com eles e tempo para a entrevista. Com base nestes critérios, e com vista a responder o objetivo da presente pesquisa, representantes dos três principais níveis hierárquicos da organização - diretoria, gerência e base organizacional – participaram da pesquisa. Os cargos dos entrevistados e tempo de empresa de cada um deles, respectivamente foram: Diretor Geral (13), Diretor Comercial (13), Diretor Administrativo (13), Conselheiro (13), Conselheira (13), Gerente Geral (10), Gerente de vendas de Florianópolis (12), Gerente de pós-vendas de Florianópolis (6), Gerente de vendas de Blumenau (7), Gerente de vendas de Joinville (12), Gerente de pós-vendas de Joinville (11), Gerente de vendas de Criciúma (9), Gerente de pós-vendas de Criciúma (7), Gerente de vendas de Balneário Camboriú (13), Gerente de vendas de Lages (6), Gerente de vendas de Jaraguá do Sul (5), Gerente de vendas de Tubarão (5), Psicóloga (6), Atendimento - vendas – Florianópolis (5), Atendimento - pós-vendas – Florianópolis (3), Mecânico – Florianópolis (5). O tempo médio das entrevistas foi de um hora e trinta minutos cada e todas foram transcritas.

Deste modo, foi entrevistada toda a cúpula organizacional da empresa Le Monde e 80% do seu corpo gerencial, possibilitando assim a captação da visão de praticamente toda a gerência sobre os elementos em estudo, além dos representantes da base organizacional com mais tempo

de empresa e com diferentes cargos, retirando assim a visão apenas *top down* a respeito do tema em estudo.

No que tange a coleta de dados, para o desenvolvimento da revisão de literatura, este trabalho adotou a pesquisa bibliográfica, baseada em fontes secundárias, a qual abrange parte da bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado (TRIVIÑOS, 1987). Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo fornecer a base conceitual para o desenvolvimento da pesquisa de campo, constituindo-se como um guia para a construção das proposições da pesquisa, suas categorias de análise e o roteiro de entrevista, assim como para a definição do modelo proposto pelos autores desta pesquisa.

As categorias de análise estabelecidas neste estudo tiveram como objetivo contribuir para a coleta e análise dos dados obtidos, principalmente no que tange a sistematização das informações. Todas as categorias foram elaboradas *a priori*, ou seja, antes da saída dos pesquisadores á campo.

Para facilitar a determinação das categorias, os pesquisadores estabeleceram cinco proposições de pesquisa, todas elas baseadas na fundamentação teórica deste trabalho. Diante dessas proposições, foram extraídas as categorias de análise da investigação, e com base nelas foram formuladas as questões de pesquisa direcionadas a sua operacionalização e direcionamento.

Os quadros abaixo apresentam essas proposições, juntamente com as categorias e subcategorias que delas decorrem.

Quadro 2. Proposição da Pesquisa 1

Proposições da pesquisa 1 Considera-se “estrategista” o profissional que toma algum tipo de decisão estratégica na empresa, independentemente do nível em que atua. A tomada de decisão estratégica envolve mais que um simples conjunto de informações, os aspectos cognitivos dos indivíduos também fazem parte desse processo, o qual envolve elementos como intuição, criatividade e o modelo mental dos estrategistas (DALLA, GONÇALVES e MUNIZ, 2009; GAVETTI, 2005; HAMBRICK e MASON, 1984; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010; SENGE, 2006).
Categorias de Análise: Tomada de decisão estratégica.
Subcategorias: Processo Cognitivo; Modelo Mental.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3. Proposição da Pesquisa 2

O conhecimento é criado pelo indivíduo (BORGES, 1997) e o papel da organização é o de facilitar a aprendizagem deste, apoiando e estimulando o aprendizado individual e amplificando-o em nível de grupo (DEGEUS, 1997; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo (HAMEL e PRAHALAD, 1995;

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) e o pensamento estratégico questiona os parâmetros estratégicos próprios e, portanto, é também análogo à aprendizagem (LAWRENCE, 1999).

Categoria de Análise: Aprendizagem.

Subcategorias: Ferramentas de Aprendizagem; Aprendizagem Individual; Aprendizagem Organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4. Proposição da Pesquisa 3

O pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia (MINTZBERG, 2004). Eles estão interligados, se integram e se informam em um processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica (LAWRENCE, 1999). Através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização, enquanto o planejamento estratégico possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas (HERACLEOUS, 1998, LIEDTKA, 1998 e AMOROSO, 2002). A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação (MINTZBERG, 2004).

Categoria de Análise: Estratégia

Subcategorias: Planejamento Estratégico; Pensamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5. Proposição da Pesquisa 4

Destacando as características - mais citadas pelos autores - que fazem de um profissional um pensador estratégico, tem-se que o pensamento estratégico é dotado de determinados atributos que juntos constituem seu significado, tais como: visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica, capacidade de síntese (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

Categoria de Análise: Atributos do Pensamento Estratégico.

Subcategorias: Visão de futuro; Criatividade, Senso de direção, Perspectiva sistêmica, Capacidade de síntese.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6. Proposição da Pesquisa 5

O desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente pode ser alimentado e difundido entre a equipe inteira de uma organização através de experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento desta capacidade individualmente (LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; FULWIDER, 2010; GOLDMAN, CAHILL e FILHO, 2009; MAXWELL, 2010). Os elementos - mais citados pelos autores - que auxiliam no desenvolvimento do pensamento estratégico são: cultura organizacional, concentração em propósito, participação no processo de planejamento estratégico, uso de cenários e liderança responsável (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

Categoria de Análise: Elementos que fomentam o desenvolvimento do Pensamento Estratégico.

Subcategorias: Cultura organizacional; Concentração em propósito; Participação no processo de Planejamento Estratégico; Uso de Cenários, Liderança responsável.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na segunda etapa da pesquisa, o estudo empírico, buscou-se um embasamento empírico para o desenvolvimento do modelo proposto pelos autores, com base em um caso real. Para

tanto, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática.

O instrumento para a coleta de dados se constitui no roteiro de entrevista e teve suas questões formuladas com base nas proposições da pesquisa e nas categorias de análise estabelecidas pelos pesquisadores.

Através das entrevistas semiestruturadas em profundidade, com integrantes de diferentes níveis hierárquicos da organização, e da observação sistemática, foi possível desenvolver o modelo a que esta pesquisa se propôs, com base em um contexto real.

Na última etapa, proposta por essa metodologia, foi realizada a análise dos dados encontrados no estudo empírico confrontando-os com os dados encontrados na literatura, de forma qualitativa, para assim criar um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

A análise e interpretação dos dados obtidos nesta investigação foram feitas por intermédio do método de análise de conteúdo, ao qual trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais escritos e também com imagens ou sons. As três etapas básicas de um trabalho que utiliza do método análise de conteúdo, que foram seguidas nesta pesquisa, de acordo com Bardin (2004) são: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

4. RESULTADOS

4.1 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EM ESTUDO: LE MONDE COMÉRCIO DE VEÍCULOS LTDA

A necessidade de encontrar um novo jeito de conceber e implementar estratégias, apresenta-se à medida que se entende a sua criação como a possibilidade de construir ideias, uma vez que ela acontece na mente do estrategista antes mesmo deste desenvolver e montar qualquer planejamento, ou seja, a estratégia, antes de tudo, é uma ideia, um pensamento (AMOROSO, 2002).

Na Le Monde, empresa em estudo, uma vez que a estratégia não é resultado de um plano formal de planejamento estratégico, pode-se inferir que sua elaboração está vinculada ao pensamento estratégico dos Diretores (responsáveis pelas questões estratégicas da

organização), e que o plano estratégico serve para conduzir de maneira formal a implantação delas, garantindo assim o engajamento dos demais profissionais.

Desse modo, o estudo de caso corrobora com Mintzberg (2004) e Lawrence (1999), quando estes afirmam que o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia. Fairholm e Card (2009) até mesmo afirmam que a união do pensamento estratégico com o planejamento significa a união da alma com o corpo da organização.

Segundo Heracleous (1998), Liedtka (1998) e Amoroso (2002), através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização. Entretanto, na Le Monde denota-se que o pensamento estratégico, no sentido de gerar estratégias, se desenvolve apenas na cúpula organizacional.

Zabriskie e Huellmantel (1991) argumentam que o pensamento estratégico ocorre quando os indivíduos traçam claramente a visão sobre a organização, e refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo utilizado para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa, do mesmo modo como ocorre na Le Monde, onde as estratégias pensadas pela cúpula organizacional tornam-se planos estratégicos, com vistas a sua operacionalização.

Vale destacar que, quando na década de 90, o paradigma no campo da estratégia mudou para a fase do pensamento estratégico (HERACLEOUS, 1998), iniciou-se um debate na literatura de estratégia sobre o que realmente o constitui (O'SHANNASSY, 1999). Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Da mesma forma para Goldman (2012) há uma falta de compreensão teórica sobre o termo “pensamento estratégico”.

Neste sentido, foi questionado aos entrevistados na empresa o que eles consideravam ser o pensamento estratégico. Entre os membros da Diretoria, o pensamento estratégico foi definido como uma visão do futuro; valores da organização; o estabelecimento de onde a empresa quer chegar e como fazê-lo e; o contexto do ambiente em que vivem.

Deste modo, ao definirem o pensamento estratégico como visão do futuro, os membros da Diretoria da organização corroboram com as definições de Belmiro (2003), Tavakoli e Lawton (2005) e Goldman (2009), os quais defendem que o pensamento estratégico ocorre

quando uma pessoa contempla o futuro e buscam posicionar a organização significativamente diferente do presente.

Ao definirem o pensamento estratégico como a definição de onde a empresa quer chegar e como fazê-lo, a Diretoria da empresa em estudo vai ao encontro de Lavarda (2009), o qual afirma que para desenvolvê-lo é preciso que a organização tenha claramente qual é o objetivo do negócio. Também corrobora com Zabriskie e Huellmantel (1991), segundo os autores os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e como vão chegar.

Quando os Diretores relacionam o pensamento estratégico aos valores da organização, eles corroboram com Hamel e Prahalad (1995), os quais chamam de intenção estratégica a expressão das aspirações das organizações. Assim como Fairholm e Card (2009), segundo os quais o pensamento estratégico deve ser fundado em conceitos como finalidade, significado e valores, antes de focar em metas e resultados.

Em nível gerencial, as definições do termo pensamento estratégico ficaram em torno de pensar no futuro; unir a equipe; solucionar problemas; agilidade no trabalho; pensar na empresa como um todo através do planejamento estratégico; pensar antes de agir; ter objetivos agregados aos objetivos da empresa. Denota-se que em nível gerencial o pensamento estratégico é definido com base em ações, o que pode ser explicado pela característica do trabalho mais operacional desenvolvido pelos gerentes de pontos de venda.

De qualquer forma, ao entenderem o pensamento estratégico como solução de problemas, agilidade no trabalho, pensamento antes da ação, e também ligá-lo ao planejamento estratégico, estes profissionais corroboram com a teoria de Lawrence (1999), o qual argumenta que o pensamento estratégico envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação.

Ainda, quando os gerentes de pontos de venda afirmam que pensar estrategicamente refere-se a valorizar os membros de sua equipe, vão ao encontro de Duarte e Santos (2011), as quais afirmam que pensar estrategicamente significa buscar a valorização das pessoas. Os gerentes da empresa em estudo também vão ao encontro das autoras, quando afirmam que o pensar estrategicamente é pensar na empresa como um todo, uma vez que Duarte e Santos (2011) argumentam que pensar estrategicamente implica em constituir uma estratégia, um plano global. Vale ainda destacar a colocação de um dos gerentes de ponto de venda, o qual

define que há pensamento estratégico quando os membros de toda a equipe incorporam os objetivos da empresa, condizendo assim com a teoria de Belmiro (2003), Abraham (2005), Tavakoli e Lawton (2005), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), Maxwell (2010) e Goldman (2012). Neste sentido, o conceito de “pensamento estratégico” também alinha-se à filosofia do *Balanced Score Card*, uma ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1996), que visa envolver toda a organização com a estratégia organizacional, desde a base até o topo hierárquico.

Também para Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), os pensadores estratégicos e tomadores de decisão precisam ser capazes de se adaptar à mudança. Do mesmo modo, os Diretores da empresa em estudo também reconhecem essa necessidade. Dessa forma o pensamento estratégico age como um fio condutor da ação organizacional para garantir, em curto prazo, lucratividade empresarial (DUARTE E SANTOS, 2011).

Neste sentido também vale destacar a percepção da base organizacional sobre o que seria o pensamento estratégico. Os entrevistados o definiram como pensamento futuro; definição de objetivo; fazer a diferença; relacionamento com os colegas de trabalho e visão da Diretoria, como colocou um dos entrevistados: -“*pensamento estratégico é o que os Diretores fazem e pensam e passam para a gente*”.

Torna-se interessante perceber, principalmente através das entrevistas com os profissionais da base da organização, que cada entrevistado define o pensamento estratégico com base no seu trabalho do dia a dia, com o que representa um pensamento estratégico para si. Assim, o pensamento estratégico é visto como algo mais amplo e estratégico para a Diretoria, e mais operacional e palpável pelos gerentes e pela base da organização. Também se observa a confiança que os membros da organização depositam na sua Diretoria. Do mesmo modo se observa que os valores da empresa se mostram presentes nas definições do termo.

4.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO PARA SEU DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As implicações das visões sobre pensamento estratégico, de acordo com Lietdka (1998), desafiam toda a academia e praticantes a repensarem a capacidade de tomada de decisão estratégica e dos processos tradicionais de planejamento.

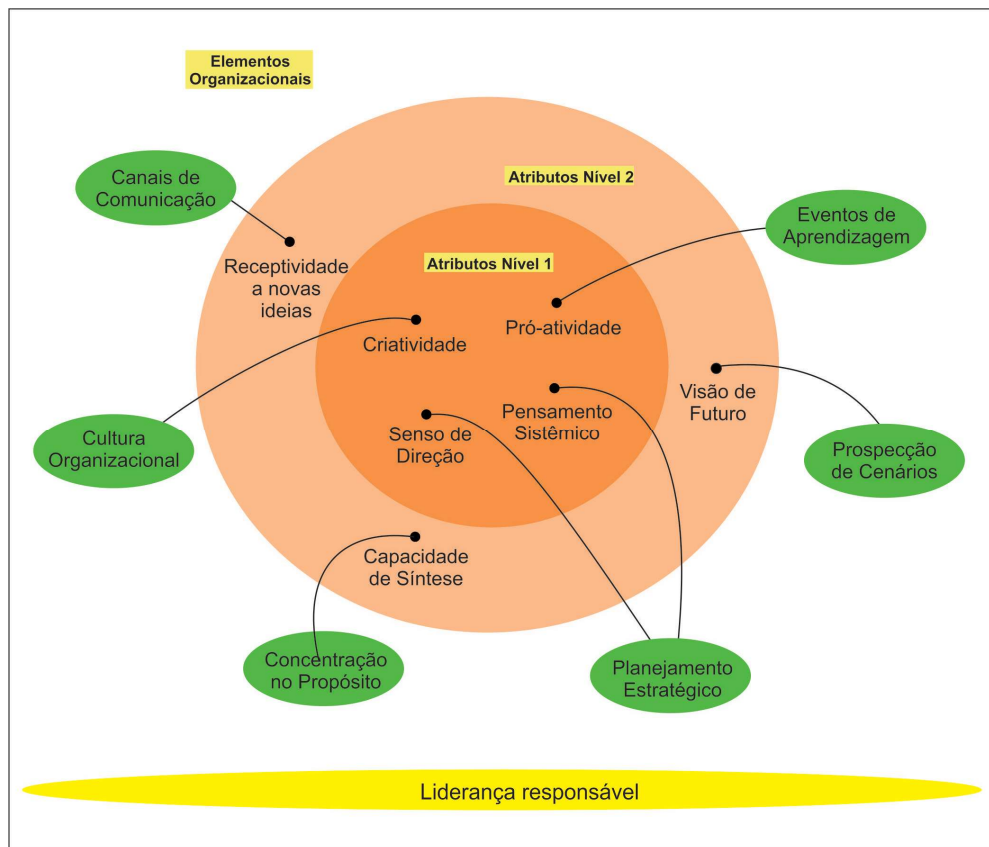
Embora sejam os indivíduos que pensem estrategicamente, e não as organizações, autores como Hamel e Prahalad (1995), Graetz (2002), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010), afirmam que são elas – as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, buscando envolver todos os níveis hierárquicos, visto que, segundo Belmiro (2003), Abraham (2005), Tavakoli e Lawton (2005), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), Maxwell (2010) e Goldman (2012), as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico e este é enraizado em toda a organização.

Com base na pesquisa bibliográfica e na pesquisa empírica deste estudo, chegou-se à conclusão que o Pensamento Estratégico consiste na habilidade dos indivíduos de pensarem as estratégias de suas organizações, diferente do planejamento estratégico que visa viabilizar a execução destas. Ele está relacionado a processos cognitivos, como de tomada de decisão, aprendizagem e formulação e formação da estratégia. Determinados atributos influenciam a capacidade dos indivíduos de pensarem estrategicamente, e certos elementos organizacionais propiciados pela liderança da organização são capazes de desenvolver tal habilidade em seus membros.

Os atributos que fazem do indivíduo um pensador estratégico são: visão de futuro; capacidade de síntese; receptividade a novas ideias; pró-atividade; senso de direção; pensamento sistêmico e criatividade. Os elementos organizacionais que podem fomentar o desenvolvimento destes atributos em membros de todos os níveis organizacionais são: liderança responsável; eventos de aprendizagem; prospecção de cenários; planejamento estratégico; concentração no propósito; cultura organizacional e canais de comunicação.

Com base nestes conceitos, foi desenvolvido o modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, apresentado na figura abaixo, o qual leva em consideração os modelos já publicados e estudados nesta pesquisa, acrescidos da experiência da empresa em estudo no presente trabalho, Le Monde Comércio de Veículos Ltda. Assim, com base no que foi pesquisado – bibliografia, modelos e caso – abaixo está estruturada a concepção de um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

Figura 1. Modelo de desenvolvimento do Pensamento Estratégico nas Organizações



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo a cima proposto não está dividido em etapas e nem fases, devido ao entendimento de que o pensamento estratégico é um processo contínuo, uma atividade em curso, que deve ser monitorada na organização para que o processo não se esgote.

Contudo, primeiramente vale destacar que ao tratar dos atributos que fazem de um profissional um pensador estratégico é preciso levar em consideração que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades (GRAETZ, 2002), devido à formação e as habilidades que determinado cargo exige. Como visto no estudo de caso, a cúpula da gestão organizacional possui mais propensão a pensar estrategicamente que um membro da base organizacional.

Neste sentido, o modelo proposto entende que existem atributos do pensamento estratégico que são utilizados e devem ser desenvolvidos pelos gestores da coalizão dominante formal da organização, os quais são mais difíceis de serem desenvolvidos em todos os membros da mesma. Por isso, o esquema do modelo está dividido em dois níveis, o Nível 1 diz respeito aos atributos do pensamento estratégico que podem ser desenvolvidos em todos os membros da

organização, independentemente do nível hierárquico que ocupam, tais quais: pensamento sistêmico; senso de direção; criatividade e pró-atividade. O Nível 2 se refere aos atributos do pensamento estratégico pertencentes aos principais gestores da organização (membros da coalizão dominante formal da empresa), que estão ligados diretamente ao processo da estratégia – visão de futuro; capacidade de síntese; receptividade a novas ideias - aos quais são somados os demais atributos do Nível 1.

No que tange os atributos do Nível 1, conclui-se que com o **pensamento sistêmico** o profissional compreende que o todo é maior que a soma de todas as partes. O **senso de direção** é citado como um atributo partindo do pressuposto de que todas as partes de uma organização se interdependem e ele ajuda a fazer com que todos olhem e caminhem para a mesma direção. A **criatividade** é citada por uma série de autores da teoria como um atributo do pensamento estratégico, assim como foi citado no caso empírico, uma vez que boas estratégias advêm também de novas ideias. A **pró-atividade** como atributo do pensamento estratégico surgiu na pesquisa de campo, uma vez que os sujeitos da pesquisa observaram que apenas ser criativo não basta, é preciso que aja um instinto de pró-atividade, sob o qual o membro da organização tenha liberdade de buscar espontaneamente soluções para a sua área de atuação, visando a estratégia global da empresa.

Quanto aos atributos do pensamento estratégico representados no Nível 2 do modelo, a **visão de futuro** consiste na capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã, do reconhecimento de possíveis oportunidades e ameaças. A **capacidade de síntese** revela a competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão, e o processo da estratégia tem essa necessidade. A **receptividade a novas ideias** surgiu no estudo de campo como um dos atributos do pensamento estratégico, incitado pelos sujeitos da pesquisa representantes da gerência e da base da organização em estudo, pois uma vez que a criatividade é um atributo a ser incentivado em membros de todos os níveis organizacionais, para que novas estratégias emergjam, a capacidade da coalizão dominante formal de receber novas ideias e investir nelas quando coerentes, precisa existir para que o pensamento estratégico se desenvolva nos demais níveis.

Quanto aos elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico, estes estão representados no esquema pelos círculos, ligados aos respectivos atributos que desenvolvem.

A **liderança responsável** está representada sustentando os demais elementos organizacionais, por ter sido identificada como o principal elemento organizacional responsável pelo desenvolvimento do pensamento estratégico em uma organização. Ao passo que nenhum processo ocorre efetivamente em uma empresa sem o aval e o apoio das suas principais lideranças, torna-se necessário que a liderança da organização se empenhe e propicie a execução dos demais elementos que desenvolvem os atributos do pensamento estratégico, como: prospecção de cenários; canais de comunicação; concentração no propósito; planejamento estratégico; cultura organizacional e; eventos de aprendizagem.

O processo de **planejamento estratégico**, devido a sua característica sistêmica, busca com que todos os membros e partes da organização se envolvam no processo estratégico, complementa o pensamento estratégico e possibilita o desenvolvimento de dois atributos dele, os quais podem ser desenvolvidos em todos os níveis organizacionais: o “pensamento sistêmico” e o “senso de direção”. A **cultura organizacional** pode fomentar ou minar o desenvolvimento do pensamento estratégico. Neste sentido, a criação e a transformação da cultura organizacional é uma das funções mais significantes de um líder, visto que na maioria das vezes ela é um espelho de seus valores. Os **eventos de aprendizagem** se dedicam à criação, aquisição e transferência de conhecimento, modificando assim comportamentos e fomentando a “pró-atividade”.

Quanto aos elementos que fomentam os atributos do pensamento estratégico da coalizão dominante (Nível 1), a “capacidade de síntese”, identificada na pesquisa de campo como o atributo mais difícil de ser colocado em prática, pode ser fomentada através da **concentração no propósito**, pois uma vez focados no negócio da empresa - qual seu negócio, quais seus produtos ou serviços, qual seu mercado – os líderes possuem a base para sintetizar, ou seja, extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e de gestão. O atributo “visão de futuro” pode ser alimentado através do uso de ferramentas utilizadas pelos principais gestores das organizações, como a **prospecção de cenários**, a qual se constitui em parte do processo da estratégia, uma vez que pesquisa uma variedade de tendências e oportunidades que antecedem ao desenvolvimento de um conjunto de cenários alternativos futuros e que exige o envolvimento e educação de muitos indivíduos. Para desenvolver o atributo “receptividade as novas ideias” é necessário que a liderança possua **canais abertos de comunicação** para com seus liderados.

Por fim, percebe-se que o modelo proposto nesta pesquisa contribui com as considerações sobre as características de um pensador estratégico e as formas de desenvolver o pensamento estratégico nas organizações, contribuindo assim com o que trazem os autores dos 16 estudos analisados - Zabriskie e Huellmantel (1991), Hamel e Prahalad (1995), Kaplan e Norton (1996), Liedtka (1998), Bonn (2001), Graetz (2002), Amoroso (2002), Belmiro (2003), Mintzberg (2004). Abraham (2005), Amitabh e Sahay (2008), Goldman (2009 e 2010), Fairholm e Card (2009), Fulwider (2010), Maxwell (2010), Monnavarian, Farmani e Yajam (2011) – realizando uma compilação dos mesmos, somada a uma pesquisa empírica no Brasil.

Do mesmo modo, o estudo corrobora com Graetz (2002), quando este salienta a necessidade de levar em consideração que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu um modelo que subsidia o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, partindo do pressuposto de que são elas, as organizações, que devem propiciar aos seus membros o desenvolvimento deste pensamento.

Vale salientar que o desenvolvimento de líderes pensadores estratégicos não é uma tarefa simples, e estender este processo a todos os níveis hierárquico de uma organização é uma tarefa ainda mais ousada, consiste em um desafio que poderá levar anos de desenvolvimento planejado. Neste sentido que o modelo apresentado oferece os atributos que podem ser desenvolvidos em busca do alcance do pensamento estratégico em toda a organização e os elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento deles.

A combinação específica de liderança e as estratégias de desenvolvimento do pensamento estratégico podem variar de acordo com o indivíduo e o suporte organizacional; no entanto, as características-chave do desafio estão apresentadas neste modelo. O nível de abstração do modelo permite aos gestores se enxergarem nele conforme suas realidades organizacionais e adaptá-lo da melhor forma, conforme a trajetória da sua empresa, o ramo de atividades e o ambiente competitivo em que estão inseridos.

Cientificamente, esta pesquisa vem a iniciar o preenchimento de uma lacuna, devido à baixa quantidade de pesquisas brasileiras focadas no desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, principalmente tendo como base casos reais. A compreensão dos

atributos que dão sentido ao pensamento estratégico e a identificação dos elementos organizacionais que podem incentivar o desenvolvimento de cada um deles, abre portas para uma série de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAM, S. Stretching strategic thinking. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 5, p.5 – 12, 2005.
- AMITABH, M.; SAHAY, A. Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: an Exploratory Study. Presented at **11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum**, Kanpur, India, May, 2008. Disponível em: <<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy01Manu%20Amitabh%20final.pdf>>. Acesso em: 02 de julho de 2015.
- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELMIRO, J. Estratégias Emergentes. In: **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 289 - 319, 2003.
- BOON, I. Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, v.39, n.1, p. 63 – 71, 2001.
- BORGES, A. T. Um estudo de modelos mentais. **Investigações em Ensino de Ciências**, v.2, n.3, p. 207-226, 1997.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3^aed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.
- BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul./ago. 2005.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, out./dez. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000400004.pdf>. Acesso em: 01 de mai de 2014.
- COLENCI, A.; GUERRINI F.M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DALLA, W. D.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.8, n.2, p. 80-106, jul./dez. 2009.
- DE GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.
- DUARTE, E. N., SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.1, n.1. p.15-24, jan./jun. 2011.
- FAIRHOM, M. R.; CARD, M. Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. **Journal of Management & Organization**, v.15, n.1, p.17-30, mar. 2009.
- FULWIDER, J. M. Involving everyone in strategic thinking. **John Fulwider: Coaching Speaking, Consulting**. October, 18, 2010. Disponível em: <<http://fulwiderpartners.com/2010/10/involving-everyone-in-strategic-thinking/>>. Acesso em: 27 de junho de 2012.
- GAVETTI, G. Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. **Organization Science**, v.16, n.6, p.599–617, 2005.

GOLDMAN, E. CAHILL, T.; PESSANHA FILHO, R. P. Experiences that Develop the Ability to Think Strategically. **Journal Of Healthcare Management**, v.54, n.6, p.403-417, nov./dec. 2009.

GOLDMAN, E.; CASEY, A. Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, p. 119-128, 2010.

GOLDMAN, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, v.5, n.1, p. 25 – 40, 2012.

GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, v.31, n.5, p.456-462, 2002.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 193-206, 1984.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. **The Harvard Business Review Book Series**, p.3-28, 1994.

HAMEL, G.. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning. **Long Range Planning**, v.31, n.3, p.481-487, 1998.

HOMKES, R.; SULL, D.; SULL, C. 2015. Por que a execução da Estratégia falha - e o que fazer a respeito. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/por---que---execucao---da---estrategia---falha---e---o---que---fazer---respeito>>. Acesso em: junho de 2015.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do Planejamento Estratégico. **HSM Management**, n.40, ano7, p.40-45, set./out. 2003.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System, **Harvard Business Review**, p.75-85, jan./fev. 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

LAVARDA, R. A. B. Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.3, p.145-162, set./dez. 2009.

LAWRENCE, E. Strategic Thinking: A Discussion Paper. Canada: **Public Service Commission of Canada**, 27, april. 1999.

LIEDTKA, J. Strategic thinking; can it be taught?, **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 120-129, 1998.

MAXWELL, J. W. Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking. **weLEAD Online Magazine**, Oct, 2010. Disponível em: <<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2010%20Archives/October%2010/jm-october10.pdf>>.

Acesso em: junho de 2012.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p.26-32, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONNAVARIAN, A.; FARMANI, G. YAJAM, H. Strategic thinking in Benetton. **Business Strategy Series**, v.12, n.2, p. 63 – 72, 2011.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D.M.R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.1, n.15, p.63-79, 2014.

O'SHANNASSY, T. Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. **RMIT Business**, p.24-30, 1999.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p.21-38, 2002.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento Estratégico e Cenários. In: CAVALCANTI, M. (org.); **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.123 -172, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, Ian. Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

TAVAKOLI, I.; LAWTON, J. Strategic thinking and knowledge management. **Handbook of Business Strategy**, v.6, n.1, p.155 – 160, 2005.

TRIVIÑOS. A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZABRISKIE, Noel B.; HUELLMANTEL, A. B. Developing Strategic Thinking in Senior Management. **Long Range Planning**, v. 24, n. 6, p. 25-32, 1991.

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

WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead - It Changed. **Long Range Planning**, v.27, n.4, p.12-24, 1994.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed, 2001.