



ANAIS

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MINTZBERG EM UMA EMPRESA DE BIOINSUMOS

GLAUCE LUNARDELLI TREVISAN BARDIN, L. ANÁLISE DE CONTEÚDO. LISBOA: EDIÇÕES 70, 2008.

gltrevisa@gmail.com

FCAV

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

GUSTAVO BARBIERI LIMA

barbieri.lima@yahoo.com.br

PECEGE/ ESALQ-USP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

sheila.garcia@unesp.br

UNESP FCAV

RESUMO: Objetivo: O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de Mintzberg, caracterizadas como "deliberadas" ou "emergentes" nas abordagens estratégicas de uma empresa de bioinsumos. Método: Pesquisa de natureza exploratória descritiva, do tipo estudo de caso. Originalidade/Relevância: A estratégia empresarial é requisito básico para uma organização, independentemente de qual segmento está inserida. Novas empresas surgem todos os anos no país, porém, muitas não conseguem sobreviver à concorrência do mercado mesmo com produtos ou serviços inovadores. Estabelecer estratégias que gerem resultados é uma das competências essenciais para os gestores, refletindo diretamente no desempenho das organizações e no seu posicionamento no mercado. Resultados: Utilizando estratégias mistas de Mintzberg, a empresa estudada conseguiu estabelecer um modelo de gestão eficaz, que possibilitou o crescimento da organização ao longo de 5 anos. Seguindo uma estratégia planejada, a organização expandiu sua atuação, com um planejamento a longo prazo e que tem como principais componentes a expansão geográfica e o aumento de penetração em culturas agrícolas pouco exploradas. Para explorar as oportunidades, o Grupo aposta nas estratégias emergentes, suportadas por um portfólio amplo de produtos, e força comercial, conseguindo cultivar e desenvolver relacionamentos sólidos com os stakeholders.

PALAVRAS CHAVE: Estratégias, desempenho, Mintzberg

ABSTRACT: Objective: The objective of this study was to identify Mintzberg's strategies, characterized as "deliberate" or "emerging" in the strategic approaches of a bioinsumptions company. Method: Exploratory descriptive research of the case study type. Originality/Relevance: Business strategy is a basic requirement for an organization, regardless of which segment it belongs to. New companies arise every year in the country; however, many cannot survive the market competition, even with innovative products or services. Establishing strategies that generate results is one of the essential competencies for managers, reflecting directly on the performance of organizations and their positioning in the market. Results: Using mixed strategies from Mintzberg the company studied was able to establish an effective management model, which enabled the organization's growth over 5 years. Following a planned strategy, the organization expanded its operations, with a long term plan that has as main components the geographical expansion and the increase of penetration in little explored agricultural crops. To exploit the opportunities, the Group bets on emerging strategies, supported by a broad product portfolio, and commercial strength, managing to cultivate and develop solid relationships with stakeholders.

KEY WORDS: Strategies, performance, Mintzberg



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo complexo, imprevisível e incerto. As empresas comerciais operam nesse ambiente instável onde os clientes são menos fiéis ao produto e mais exigentes nas escolhas; há uma escassez global de talentos comerciais; os investidores exigem retornos superiores sobre seu investimento e são mais ativos e flexíveis na forma como investem. Além disso, a sociedade tem expectativas sobre a forma como os negócios são conduzidos esperando das empresas maior transparência ética. A opinião pública pode mudar rapidamente e ter um impacto negativo nos lucros e na sustentabilidade da empresa. A estes fatores soma-se o fluxo implacável de fusões e aquisições (DALE, 2007). Esta instabilidade, caracterizada pela taxa de mudança sempre crescente, necessita de mudanças na maneira como as empresas conduzem seus negócios (DALE, 2007; HEINRICH e BETTS, 2003).

Uma forma de a empresa poder responder aos desafios da mudança rápida é considerar o impacto da estratégia escolhida sobre a organização. A maioria das empresas gerencia sua estratégia sem adotar uma abordagem coesa. Esta falta de coesão pode resultar em sérios problemas para a empresa se ela for incapaz de responder e se adaptar rapidamente condições comerciais em mudança, ou podem estar tão concentradas em tentar reagir às mudanças em seu ambiente que a estratégia se torna totalmente irrealizável (MINTZBERG, QUINN e GOSHAL, 1998).

O conceito de estratégia tem evoluído continuamente ao longo do curso da civilização humana. Os negócios e a administração, principalmente, tornaram-se um dos mais importantes tópicos ou temas onde as estratégias estão sendo utilizadas.

Além disso, os altos graus de complexidade do mundo dos negócios atualmente também exigem que as organizações estejam preparadas para as incertezas. Devido a isso, são necessárias abordagens dinâmicas, responsivas, proativas e multidimensionais para estratégias de gestão entre as organizações modernas.

A estratégia, como ferramenta de liderança nas organizações, é uma necessidade para o avanço das organizações (VELEZ e GARZON, 2005). De um ponto de vista moderno, a estratégia é vista nos processos administrativos, sendo útil na avaliação dos diferentes níveis de sucesso em uma organização (RIVERA e MALAVER, 2011).

Vários autores fizeram o esforço para definir estratégia; um dos mais notáveis é Mintzberg (1972, 1985, 1987), que tratou o conceito de estratégia buscando aspectos mais tangíveis para os pesquisadores, definindo-o como um padrão em um fluxo de decisões, com um compromisso de ação. Nesta definição, há estratégias intencionadas e estratégias realizadas, onde estratégias intencionadas e realizadas são classificadas como estratégias deliberadas e estratégias não intencionais são estratégias emergentes.

Nesse sentido, esse estudo buscou fornecer o contexto para examinar a dinâmica das estratégias utilizadas em uma empresa de bioinsumos agrícolas, delineando as características



ANAIS

da indústria, suas origens e a cultura corporativa. Por meio da avaliação geral da estratégia da empresa durante sua existência, especulamos sobre as implicações das ações da empresa nas estratégias adotadas.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais debates teóricos e práticos encontrados na literatura sobre gestão da estratégia se concentram no conteúdo (o que é a estratégia propriamente dita) e no processo (como a estratégia surge nas empresas).

No conteúdo, o foco dos debates gira em torno das definições da estratégia como objetivos (situações futuras desejadas) ou os meios para alcançá-los (planos de ação detalhados). Mintzberg (2001) ampliou esse debate, propondo cinco definições da estratégia: um plano ou curso de ação deliberado e formalizado com antecedência; um padrão de ações observadas ao longo do tempo; uma posição produto/mercado; uma perspectiva, forma coletiva de entender o ambiente e agir; um truque ou manobra para enganar o adversário.

Henry Mintzberg é considerado o principal autor da perspectiva adaptativa sobre estratégias, com sua definição de estratégia como um padrão em um fluxo de decisões e decisões como um compromisso de ação, ou seja, um grupo de decisões sucessivas que demonstra um fluxo estável e coerente ao longo do tempo (Mintzberg, 1978).

O conceito de estratégia de Mintzberg (1978) tem duas perspectivas: a primeira marcada pela formulação antecipada de diretrizes que orientam as decisões específicas e a segunda referente à construção gradual da estratégia, que pode ter um impacto inconsciente na tomada de decisões, retratando o conceito de estratégia como padrões de fluxo e tornando-a mais tangível e operacional para os pesquisadores. Nessa construção gradual, a estratégia é vista como um continuum, resultando em estratégias classificadas como deliberadas e emergentes (MINTZBERG e WATERS. 1985).

Mintzberg *et al.* (2003) definiram estratégias deliberadas como aquelas que geram uma projeção para o futuro e que, após serem executadas, revisam o passado, obtendo um resultado semelhante para as duas estratégias. Segundo os autores, há também estratégias que não são planejadas, mas um padrão de comportamento emerge quando se olha para o passado, e estas são chamadas estratégias emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2003).

Dessa forma, Mintzberg *et al.* (2007) aplica o termo "deliberado" às estratégias que são primeiro formuladas internamente e depois implementadas nas empresas, contrastando-as com as abordagens "emergentes", que se formam gradualmente através de um processo de aprendizagem, geralmente em resposta a forças externas. Mintzberg *et al.* (2007) sugere que, muitas estratégias aparecem ou são racionalizadas para serem idealizadas deliberadamente, mas, na realidade foram o resultado de ações que simplesmente convergiram em padrões.



ANAIS

Estes dois tipos de formação de estratégias não se excluem mutuamente, mas, ao contrário, formam os extremos opostos de um processo contínuo (MINTZBERG, 2007).

As estratégias que são deliberadas são baseadas em um mecanismo de controle e as estratégias que são emergentes são baseadas em um mecanismo de aprendizado, mas as estratégias do mundo real não são puramente deliberadas ou puramente emergentes, significando que a estratégia deve "exercer controle enquanto promove o aprendizado" (MINTZBERG *et al.*, 2003).

O processo de formação da estratégia pode ser resultado de um processo racional e antecipado de planejamento (estratégia planejada), ou de um processo não planejado, resultante de ações interdependentes dos diferentes atores organizacionais, que geram padrões ao longo do tempo (estratégia emergente).

Os processos/modelos de planejamento estratégico nas estratégias deliberadas são mais apropriados para ambientes competitivos, porém com certo grau de previsibilidade, permitindo às empresas elaborar cenários futuros sobre o ambiente de negócios e, com base neles, definir suas estratégias de negócios, produtos, mercados e posicionamento competitivo. A principal questão é que as decisões estratégicas de produtos e mercados são tomadas com base em pressupostos do futuro. Ocorre que, no contexto atual, o futuro dos mercados tem se mostrado altamente imprevisível e, basear as decisões sobre um futuro incerto pode ser uma estratégia de risco (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Outra dificuldade está ligada à intensidade e alta velocidade das mudanças em determinados mercados. Nesses casos, a abordagem tradicional de formulação cuidadosa da estratégia, seguida da execução, tem se mostrado ineficaz. Em muitos casos, quando termina a formulação (planejamento) da estratégia, o mercado já mudou. Isso exige uma reformulação ou ajuste da estratégia, criando um círculo vicioso (MINTZBERG *et al.*, 2003).

As limitações dos modelos de planejamento estratégico – principalmente em ambientes dinâmicos e indústrias de alta intensidade e velocidade de mudanças –, evidenciam a necessidade de um novo modelo de gestão estratégica. Ele caminha na direção de sistemas dinâmicos e emergentes, associados aos processos de transformação das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Essas abordagens tornam-se cruciais dentro do novo contexto de negócios, em ambientes altamente voláteis e complexos. Para que a estratégia possa emergir nesses ambientes, a organização precisa adotar um conjunto de princípios e técnicas de gestão, nos seus diferentes subsistemas, que lhe permita operar como um sistema adaptativo complexo.

Burgelman (1983) relacionou os processos de inovação com a estrutura organizacional, gerando conclusões comparáveis às teorias de aprendizagem, e estratégia emergente quando o empreendedorismo em organizações reside nas iniciativas estratégicas autônomas de indivíduos no funcionamento da organização, destacado como uma estratégia de baixo para cima. Isto significa que os empreendimentos inovadores de alta tecnologia



ANAIS

nascem da iniciativa dos principais tecnólogos do grupo de comandar estratégias que vão além do conceito de estratégia corporativa, onde a estratégia emergente tem a característica de apoiar a inovação das organizações e é gerada a partir da base da estrutura (BURGELMAN, 1983).

Barney (1991) indicou que uma organização está disposta a realizar um planejamento formal, ou seja, que todas as organizações estão orientadas a aprender como fazer planejamento formal, o que leva à ideia de que o planejamento formal não representa exclusivamente uma vantagem competitiva sustentável. Em comparação, estratégias emergentes são processos que geram estratégias que podem ser consideradas como recursos duráveis com potencial, proporcionando vantagem competitiva baseada na raridade das estratégias e em sua imperfeição em termos de imitação e substituição. A estratégia emergente é entendida como tendo conexões com a aprendizagem, a base de conhecimento dos atores envolvidos, e a inovação, em termos de recursos e capacidades.

A partir da década de 2000, o conceito de estratégias deliberadas e emergentes começou a ser estendido a outros aspectos organizacionais. Dentro deste grupo de contribuições, Macbeth (2002) enfatizou as estratégias na cadeia de abastecimento a partir da perspectiva do processo de formação, caracterizado pela falta de linearidade na dinâmica e em consonância com a teoria do caos, e reforçou o uso da complexidade na geração de estratégias emergentes. Macbeth (2002) afirmou que é necessário utilizar soluções emergentes em situações em que o deliberado não funciona, uma visão de processo que é diretamente influenciada pelo comportamento estratégico, como um fenômeno que emerge imprevisivelmente das redes de influência e interação na organização (MACBETH, 2002). O autor enfatiza a possibilidade de ajuste às rotinas, que podem ser superadas ou alteradas quando as rotinas não são mais apropriadas. Da mesma forma, novos padrões de ação são gerados e formalizados sob a forma de regras, que concedem condições em termos de estrutura e comportamento que são posteriormente aplicadas e consideravelmente cobijadas para o futuro. Em outras palavras, novos padrões de ação permitem que a organização se liberte, abandonando as velhas regras e acomodando dissonâncias, energia e novas oportunidades (MACBETH, 2002).

Quando uma organização está imersa em ambientes altamente propensos a ser dinâmicos e incertos, não é conveniente (e em alguns casos impossível) usar formas deliberadas de desenvolvimento de estratégias, em particular planejamento formal, reconhecendo ao mesmo tempo que o planejamento formal pode ter propósitos que podem ser vistos como valiosos, mas junto com a possibilidade de se tornar rotinas inflexíveis e incômodas (JETT e GEORGE, 2005).

Em linha com Jett e George (2005), Mintzberg e Waters (1985) viram a desvantagem que uma estratégia deliberada pode apresentar em condições específicas de um momento específico em ambientes altamente dinâmicos e incertos e que os processos emergentes da



ANAIS

estratégia enfrentam precisamente aqueles eventos imprevistos, problemas e oportunidades com tomadas de decisão adaptativas.

Na conclusão de seu estudo, Jett e George (2005) contribuíram empiricamente para a teoria da tomada de decisão eficaz (MINTZBERG e WESTLEY, 2001) com elementos de "ver e fazer", superando o conceito de "pensar primeiro" para tomar decisões, sem diminuir sua importância em um processo de decisão estratégica emergente. Observaram também que os processos emergentes têm alguns elementos enraizados em estratégias deliberadas, onde as decisões são constantemente beneficiadas pela interação entre estratégias deliberadas e emergentes.

Morrison e Salipante (2007) ilustraram o exercício de manter uma estratégia estável a partir de uma mistura de desenvolvimentos deliberados e emergentes. A estratégia combinada apresenta tanto um componente deliberado quanto um emergente, no qual o primeiro proporciona satisfação às partes interessadas, com base na previsão de resultados futuros, que são devidamente priorizados. Por outro lado, a segunda envolve as partes interessadas na busca de um desempenho superior nos processos diários da organização. Em particular, a estratégia emergente tem a característica de estar implícita nos processos da organização, direcionada a aprender e dar sentido a experiências particulares e complexas (MORRISON e SALIPANTE, 2007).

A estratégia emergente estaria associada à liderança, segundo Maritz *et al.* (2011) o que requer uma melhor governança e apresenta maiores desafios. A partir da pesquisa empírica mista desenvolvida pelos autores, eles detalharam a estratégia deliberada como um processo racional que conta com a clareza do agente em termos de objetivos, visão e direção, e a especificidade de meios e fins; por outro lado, a estratégia emergente apresenta uma resposta adaptativa e rápida às mudanças ambientais, decisões e ações mais autônomas, menos controle e maior intangibilidade (MARITZ, PRETORIUS e PLANT, 2011).

Para Mintzberg e Waters (1985), a realidade se situa entre as duas estratégias e algumas das estratégias mais eficazes combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. Estes são os dois tipos ideais localizados no meio de um processo contínuo: na direção ao extremo deliberado encontram-se as estratégias planejadas e ideológicas; na direção ao extremo emergente, encontram-se as estratégias desconectadas e consensuais.

Uma estratégia emergente surge apesar das várias intenções existentes (MARIANI, 2007; MINTZBERG e WATERS, 1985). Paradoxalmente, a estratégia emergente é, sem dúvida, o novo padrão das intenções alteradas (MARIANI, 2007; MINTZBERG e WATERS, 1985). Além disso, Mintzberg (1998) esboçou a ideia de um ciclo entre as estratégias.

Montoya e Montoya (2013) aprofundaram as conclusões de Mintzberg (1998), sugerindo que existe uma relação cíclica entre estratégias deliberadas e emergentes, onde o agente ou organização resolve problemas urgentes com um conjunto de representações,



ANAIS

avaliações, perspectivas do ambiente, experiências passadas e expectativas do mundo real, que se alimenta de si mesmo através de experiências, com o objetivo de melhorar, implicando um rearranjo de recursos a um custo (MONTTOYA e MONTTOYA, 2013). Isto significa que um ciclo poderia ser proposto para o processo de tomada de decisão, e o tempo de decisão está sujeito a ajustes entre as condições ambientais atuais que requerem um compromisso de ação e o hábito do processo de tomada de decisão.

Uma vez que a escolha da estratégia é um ponto crucial para o desempenho competitivo das firmas, este estudo buscou analisar quais foram as estratégias utilizadas por uma grande empresa produtora de bioinsumos do interior do Estado de São Paulo, classificando as ações implementadas dentro do contexto deliberado-emergente e avaliar quais foram as implicações dessas escolhas para o desenvolvimento da organização e competitividade no setor durante o período referente aos dados coletados nesse estudo.

3. OBJETIVO

O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de Mintzberg, caracterizadas como "deliberadas" ou "emergentes" nas abordagens estratégicas de uma empresa de bioinsumos e como essas estratégias se refletem na competitividade da empresa.

4. METODOLOGIA

Pesquisa exploratória descritiva, do tipo estudo de caso único. O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, dados qualitativos e/ou quantitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

O presente estudo foi realizado a partir de levantamento de dados secundários originados nos relatórios de sustentabilidade de uma empresa de grande porte, situada no interior de São Paulo, fabricante de bioinsumos. Neste trabalho a empresa analisada será chamada de Grupo GV Fertilizantes e Biológicos S.A. Os relatórios de sustentabilidade, disponíveis no site institucional da empresa, abrangem informações sobre a gestão da companhia entre os anos de 2015-2020. A escolha da unidade de estudo se deu em função do porte da empresa, de seu aparente sucesso em um setor competitivo e um mercado inovador. Estudar a evolução estratégica da empresa pode trazer contribuições a outras organizações que pretendem estruturar seu crescimento de modo sustentável. Imagina-se que em função disso, o caso possa permitir uma abordagem mais complexa, com diferentes tipos de estratégia, convivendo, em harmonia. Assim, foram formuladas as seguintes proposições:



ANAIS

1. A empresa não adota um único tipo de estratégia, mas o sistema misto, combinado combinando estratégias deliberadas e emergentes, se sucedendo diante de mudanças contextuais.
2. O uso combinado de estratégias deliberadas e emergentes tem um papel importante no sucesso da organização.

Os dados foram coletados e anotados em planilhas, de acordo com as atividades estratégicas de cada área da empresa no decorrer dos 5 anos referentes aos relatórios disponíveis. As informações foram organizadas sequencialmente, de modo a traçar um perfil evolutivo das estratégias utilizadas nesse período, segundo o proposto por Yin (2009).

Para a organização dos dados buscamos classificar:

- a) Características do mercado de atuação e posicionamento da empresa
- b) Como funciona a organização: hierarquia, departamentos e setores da empresa
- c) Por que funciona a organização: levantamento estratégico/tático e operacional
- d) Políticas de equipe e resultados da organização: evolução das estratégias adotadas entre os anos de 2015-2020

5. ESTUDO DE CASO

5.1. Características de atuação do mercado de bioinsumos

Os bioinsumos agrícolas são produtos feitos a partir de materiais naturais, utilizados principalmente para substituir os produtos químicos na agricultura. São extraídos de matéria orgânica, como extratos de plantas e microrganismos naturais, para melhorar a produtividade e a saúde das colheitas. A agricultura biológica é um processo de produção agrícola economicamente sustentável, que promove o uso de produtos mais seguros para o tratamento das colheitas, minimizando as consequências prejudiciais ao meio ambiente e do uso de recursos naturais não-renováveis (ABBEY *et al.*, 2019).

O mercado de bioinsumos tem testemunhado oportunidades significativas de crescimento globalmente, devido ao aumento da demanda por produtos orgânicos, melhoria na produtividade e rendimento, aumento dos custos de pesticidas e fertilizantes químicos e aumento da população global (MARKETS AND MARKETS).

O mercado global de bioinsumos agrícolas é segmentado com base no tipo de produto, aplicação e geografia. Com base no tipo de produto, ele é bifurcado em biopesticidas, bioestimulantes e biofertilizantes. Com base na aplicação, o mercado pode ser segmentado em cereais e grãos, oleaginosas e leguminosas, e frutas e leguminosas. Geograficamente, é analisado em toda a América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico e LAMEA (ALLIED MARKET RESEARCH).



ANAIS

Entre os principais players globais no mercado de produtos biológicos agrícolas estão BASF SE (Alemanha), Syngenta AG (Suíça), Marrone Bio Innovations (EUA), Isagro S.p.A. (Itália), UPL (Índia), Evogene Ltd (Israel), Bayer AG (Alemanha) e Vegalab S.A. (EUA) (MARKETS AND MARKETS).

Segundo o MAPA (2021), o consumo de bioinsumos pelos produtores vem crescendo no Brasil. Dentro do mercado nacional de bioinsumos, o segmento que mais cresce é o de defensivos biológicos: somente em 2020, esse mercado saltou 70% no Brasil ante o ano anterior, com a movimentação de R\$ 1,17 bilhão, e a projeção é de que neste ano esse valor suba mais 30%, segundo a CropLife Brasil (2021).

5.2. Caracterização da empresa

O Grupo GV de Fertilizantes e Biológicos S.A. é uma companhia brasileira de biotecnologia e insumos agrícolas, presente no País desde 1971. Por meio de pesquisa, tecnologia e desenvolvimento, a empresa se posiciona como uma plataforma líder em biotecnologia para soluções sustentáveis para o agronegócio brasileiro.

A empresa é uma sociedade anônima de capital fechado, que atua sob a razão social BS Administração e Participações S.A, sendo resultado da evolução do Grupo Biosoja, cuja origem está na empresa familiar Biosoja, fundada em 1971, em São Joaquim da Barra, no estado de São Paulo, onde ainda mantém sua sede. Como sociedade anônima de capital fechado sediada na cidade de São Joaquim da Barra, no estado de São Paulo. É formada pelas empresas Biosoja, Samaritá, Granorte, Biovalens, tendo como atividades principais a fabricação de composto e fertilizantes, de defensivos biológicos e de outros produtos químicos.

A missão do Grupo GV é “permitir aos produtores ganhos de rentabilidade por área e melhoria do balanço socioambiental entregando excelência em produtos e serviços para a agricultura. A visão é “ser reconhecida como a melhor empresa na entrega de produtividade via desempenho de plantas criando, capturando e compartilhando valor para clientes, acionistas, colaboradores e para o Planeta”. Os valores são: respeito ao ser humano; respeito e cumprimento dos acordos estabelecidos; compromisso com a verdade e com o que é justo; respeito às leis vigentes, culturas e costumes; comunicação clara e honesta; compromisso com o meio ambiente; liberdade com responsabilidade e inovação e criatividade.

A holding produz fertilizantes e defensivos biológicos para proteção e nutrição vegetal da agricultura, com objetivo de promover aumento de produtividade, ganhos de rentabilidade por área aos produtores e sustentabilidade para culturas de todo o agronegócio brasileiro, um dos mercados agrícolas mais relevantes do mundo em termos de faturamento.

A produção é dividida em seis categorias de produtos, distribuídos entre: fertilizantes especiais, defensivos biológicos, produtos industriais e outros. Até 2021, a empresa possuía cerca de 580 registros de produtos de interesse para o agronegócio aprovados pelo Ministério



ANAIS

da Agricultura e Pecuária (MAPA). O portfólio de defensivos biológicos posiciona a GV como a segunda empresa com maior número de registros no Brasil e a com maior número de alvos biológicos aprovados pelo MAPA.

Para refletir a transformação operada com a evolução da empresa para o Grupo GV, bem como seu crescimento e suas perspectivas de expansão, a marca da companhia foi renovada, reforçando o compromisso do Grupo em oferecer a seus clientes não apenas produtos, mas tecnologia, pesquisa e desenvolvimento agrícola. O Grupo distribui seus produtos por todo o Brasil, além de exportá-los para a América Latina.

Com a produção de outros produtos químicos, o Grupo buscou tornar a cadeia de produção mais eficiente por meio de vendas industriais de matérias-primas, produtos intermediários e produtos para a indústria de fertilizantes e de nutrição animal.

5.3 Estrutura do Grupo GV

O Grupo GV, é uma marca holding, englobando 6 empresas até a data desse estudo, com oito unidades industriais, sendo cinco localizadas no interior de São Paulo, das quais duas estão na cidade de São Joaquim da Barra, uma em Ituverava, uma em Serrana e uma em Artur Nogueira; e três no estado de Minas Gerais, nas cidades de Uberaba, Patos de Minas e Paraopeba, responsáveis distribuição dos seus produtos em todas os estados da federação e para o mercado internacional.

A Biosoja Agrosciência, fundada em 1971, distribui seus produtos para todo o Brasil e exporta para os países do Mercosul e Bolívia, sendo responsável pela produção de acaricidas, adjuvantes, condicionador de solos, fertilizantes de solo, fertilizantes foliares, fertilizantes organominerais, fertilizantes para tratamento das sementes, inoculantes e sais para agricultura e pecuária.

A Granorte Fertilizantes, fundada no início dos anos 2000, foi a segunda empresa a ingressar no Grupo, sendo especializada em macro e micronutrientes granulados e farelados para uso no solo. A Samaritá Agrosciência passou a fazer parte do Grupo em 2014, produz uma linha para diversos cultivos, focada em maximizar o potencial das lavouras, proporcionando alta rentabilidade, com soluções respaldadas por resultados de pesquisas desenvolvidas em conjunto com diversas instituições.

A Biovalens Biotecnologia é responsável pela produção e comercialização de produtos microbiológicos para o controle biológico de pragas e doenças de plantas. Entrou para o grupo em 2017 e em 2019 seus produtos receberam o selo IBD – certificação que permite a utilização de defensivos biológicos do Grupo GV como insumos na produção de alimentos orgânicos, comercializados nos Estados Unidos, Japão, União Europeia, Canadá, entre outros. A empresa Vitória Agro passou a fazer parte do grupo em agosto de 2020, produzindo fertilizantes organominerais peletizados e em pó. Por fim, a empresa Biotecnologia Agentes Biológicos foi adquirida em dezembro de 2020, sendo especializada na produção de



ANAIS

macrobiológicos (predadores e parasitóides) para os programas de Manejo Ecológico de Pragas (MEP) em culturas agrícolas e florestais contribuindo para a sustentabilidade do agronegócio.

Em relação à estrutura societária, os membros fundadores da Biosoja no início dos anos 1970, contam com 66,6% da participação ativa em todas as fases e decisões feitas nos últimos 50 anos da empresa. A FIP Brasil Sustentabilidade, detém 28,1% de participação, realizando a gestão de ativos independentes. Com o objetivo de alinhar os interesses dos acionistas e da administração, os principais diretores também compunham a base de acionistas, detendo 4,3% de participação.

A gestão do Grupo é realizada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria-Executiva, formado pelo presidente, vice-presidente e três membros, sendo um independente e nenhuma mulher, no ano de 2020. Todos estatutários, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. Sendo o órgão responsável pela governança corporativa, o Conselho de Administração também tem entre suas principais atribuições a definição de políticas e estratégias para a condução dos negócios, apresentadas pela Diretoria-Executiva, bem como liderar a implementação da estratégia de crescimento e orientação geral dos negócios, contando com os seguintes comitês de assessoramento:

- Comitê financeiro - atua nas análises mensais detalhadas dos resultados financeiros;
- Comitê de sustentabilidade - realiza a coordenação e o desenvolvimento da política de sustentabilidade, atuando com base em três importantes pilares: elaboração de inventário de emissões, estabelecimento de um programa de redução voluntária de emissões e divulgação de relatórios de sustentabilidade.
- Comitê de auditoria - como órgão independente, de caráter consultivo e permanente, com dotação orçamentária própria, cabe a ele opinar sobre a contratação e destituição dos serviços de auditoria independente; avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras; acompanhar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos; avaliar e monitorar as exposições de risco; avaliar, monitorar, e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas, incluindo a Política de Transações entre Partes Relacionadas; e possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

A Diretoria-Executiva, por sua vez, é composta pelo diretor-presidente, um diretor conselheiro e mais seis diretores, sendo: financeiro e de relações com investidores, de marketing e agrônomo, industrial, administrativo, comercial e de P&D.



ANAIS

5.4 Movimento Estratégico do Grupo GV no Mercado

O Grupo GV iniciou como um dos primeiros produtores nacionais de inoculantes (ou fertilizantes biológicos) focados, inicialmente, no mercado de soja. Ao longo dos anos, o Grupo GV expandiu o escopo de atuação, passando a produzir e a comercializar fertilizantes foliares, fertilizantes de solo a base de micronutrientes (ou micro de solo), condicionadores de solo e organominerais, defensivos biológicos, produtos industriais e outros.

Em 2014, o Grupo iniciou um novo ciclo de crescimento com o aporte minoritário de fundo de investimentos. Nessa nova etapa, o Grupo buscou:

- consolidar o modelo vertical de negócios, se reposicionando para capturar novas oportunidades de crescimento;
- profissionalizar a gestão;
- expandir a força comercial técnica;
- fortalecer as marcas; ampliar as competências de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&DI) e capacidades industriais;
- integrar novas aquisições;
- implementar processos de altos padrões de governança e de sustentabilidade ambiental, com mensuração e divulgação de importantes indicadores socioambientais;
- investir no desenvolvimento de produtos com impactos positivos no meio ambiente, como os defensivos biológicos.

5.5 Novo plano Estratégico

Em 2016, o Grupo GV iniciou o desenvolvimento de seu planejamento estratégico, com vistas à formatação de um projeto de crescimento para os próximos dez anos, com condições de garantir o faturamento projetado. Para tanto, realizaram análises detalhadas das condições externas e internas da companhia, atualizando a Missão e Visão da empresa, construindo os seus Pilares Estratégicos: Proximidade ao Cliente, Sustentabilidade, Excelência Operacional, Alta Tecnologia e Pessoas. Neles estão as bases para a tomada de decisões da organização e os alicerces de sua atuação. Os pilares estratégicos informam e direcionam o quê e como o Grupo faz, visando o engajamento de *stakeholders* pela sua identificação com as crenças da empresa, os seus métodos de trabalho e as atividades em si.

5.6. Evolução das estratégias da empresa GV: foco, escala e rentabilidade

O Grupo GV buscou estabelecer um relacionamento próximo e constante com os clientes, para identificar suas individualidades e necessidades, com o objetivo de oferecer soluções e retroalimentar o negócio na pesquisa e desenvolvimento de inovações, além de disseminar práticas mais sustentáveis por meio da promoção de informação e conhecimento.

Por meio de uma plataforma comercial com múltiplos canais de vendas (vendas diretas, terceiros distribuidores e cooperativas), a holding ampliou a cobertura geográfica,



ANAIS

capilaridade de distribuição e acesso a produtores agrícolas de diferentes perfis e culturas. Por possuírem um portfólio amplo de soluções complementares de nutrição e proteção vegetal que podem ser administradas individual ou conjuntamente no plantio, o Grupo se posicionou como uma plataforma *one-stop shop* para os clientes, possibilitando capturar novas oportunidades de negócio. A presença desses profissionais em campo serviu para fortalecer o relacionamento com clientes, aumentar a credibilidade das marcas e produtos, ampliar o potencial de *crosssell* e *upsell*, bem como o custo de troca dos clientes, constituindo, uma barreira relevante à competição de novos entrantes ou incumbentes.

A partir da implantação do CRM, em 2019, o Grupo passou a contar com um planejamento comercial integrado a partir de dados mais estruturados, possibilitando direcionar os investimentos em treinamentos e capacitação. Essa estratégia comercial possibilitou a entrada do Grupo no mercado dos Estados do Paraná e do Mato Grosso do Sul. A holding também desenvolveu em 2020 um programa de acesso ao mercado a partir do mapeamento dos principais distribuidores nas regionais de vendas, criando um plano de ação envolvendo diversos setores da empresa.

O acesso direto às cooperativas de pequenos e médios produtores respondia por 3% do total de clientes, um mercado que o Grupo fortaleceu em 2020 por meio de *crossselling*, aproveitando a amplitude e diversidade do portfólio. Nesse sentido, o Grupo adotou a estratégia de disseminar o portfólio, a fim de fortalecer e ampliar as parcerias. Para isso, o Grupo criou o programa Vit Integra, oferecendo aos clientes uma orientação sobre o manejo integrado dos produtos que comercializam. Do ponto de vista do cliente, o manejo integrado das tecnologias permite respostas agrônômicas e níveis de produtividade mais consistentes, além de simplificar operações de aquisição de insumos concentrando-as com o Grupo, como fornecedor de preferência.

Para agregar valor aos clientes, em 2020 o Grupo passou a contar com um *rollout* de modelo de loja própria em Luís Eduardo Magalhães/BA, além de um novo Centro de Distribuição em Sorriso/MT.

As participações em feiras e eventos, que faziam parte da estratégia de relacionamento e proximidade com o mercado, bem como as visitas recorrentes a clientes, foram impactadas pela limitação de mobilidade e de proximidade física em função do novo Coronavírus (COVID19), pandemia que tomou conta de todos os países durante os anos de 2020 e 2021. Entendendo a importância de manter contato com os clientes e colaboradores de alguma forma, o Grupo realizou eventos online, organizados de forma customizada de acordo com a cultura, linha de produtos e distribuidor.

Essas estratégias possibilitaram ao Grupo o crescimento de 19% no número de clientes em 2020, em relação ao ano anterior, bem como o aumento da receita de vendas em 20%, também na comparação 2019 versus 2020. Por meio de parcerias com Universidades,



ANAIS

disponibilizaram cursos de reciclagem para profissionais, impactando cerca de 5 mil formadores de opinião em 2020.

Por meio do planejamento de vendas e operações, o Grupo viu a oportunidade para otimização de custos, de estoques e de aumento de produtividade. Para viabilizá-lo, foi criado, em 2020, uma gerência de negócios para implantar um programa de Excelência Operacional, tendo como uma das ferramentas um aplicativo de gerenciamento de rotinas, o que possibilitou atingir 99% das metas individuais no ano de 2020. O planejamento de produção, compras e estocagem, crucial na operação devido à sazonalidade expressiva do negócio, depende da eficiência do processo integrado entre as áreas aliado aos investimentos feitos em melhoria e ampliação da nossa capacidade de produção. O Grupo criou um Hub, que teve implantação iniciada em 2020, para dobrar nossa capacidade de estocagem.

O Grupo investiu também em uma nova planta industrial para fabricação de produtos biológicos a base de micro-organismos, em São Joaquim da Barra/SP, ampliando a capacidade de produção. A nova planta industrial apresenta um perfil de menor risco em comparação com projetos pré-operacionais que necessitam de licenças de instalação, operação e apresentam um risco inerente de execução de projeto, possui capacidade para expansão modular com baixas necessidades de investimento e conta com logística interna integrada ao centro de distribuição.

O Grupo GV implantou a indústria 4.0 com a adoção de um sistema que monitora e controla todas as etapas do processo de produção através de coletores de dados inteligentes conectados às máquinas. A partir dos dados coletados, o sistema faz apontamentos automáticos do volume produzido, número, tempo, tipos e causas de paradas e demais informações relevantes para o controle integral do processo, com integração dos dados ao Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), aumentando a confiabilidade do custeio das ordens de produção, além de eliminar a necessidade de apontamentos manuais, o que impactou na diminuição do fluxo de papel na produção e reduziu o tempo para liberação de ordens para faturamento, consumindo, ainda, menor número de licenças do ERP.

A área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&DI) e o setor de Assuntos Regulatórios atuam de maneira coordenada, com a finalidade de agilizar os processos de licenciamento e registro de novos produtos, para oferecer ao mercado novas tecnologias.

Por meio da estratégia de fortalecimento a partir de aquisições de novas empresas, o Grupo aumentou a atuação no mercado, por meio da diversificação de portfólio.

Uma vez adquiridas as novas empresas, o Grupo explora alternativas para extrair valor durante o processo de integração, tais como:

- Alavancando as vendas dos produtos da empresa adquirida por meio da plataforma comercial de escala nacional;
- Ofertando os produtos para a base de clientes das companhias adquiridas;
- Criando iniciativas para otimização de processos e racionalização de custos;



ANAIS

- Integrando processos industriais;
- Otimizando capital de giro e;
- Adquirindo e retendo talentos e capital humano altamente qualificado com competências complementares às operações.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de acordo com a classificação de Mintzberg *et al.* (1978), caracterizadas como "deliberadas" ou "emergentes" em uma empresa de bioinsumos e como essas estratégias se refletem na competitividade da empresa.

A partir dos dados analisados a partir do estudo de caso do Grupo GV, observou-se que o processo de formação da estratégia da empresa foi resultado de um processo racional e antecipado de planejamento (estratégia planejada) mas, que frente à cenários não previstos, como no caso da Pandemia do COVID19, alguns processos não planejados foram incorporados às estratégias da empresa, contribuindo positivamente e, podendo gerar padrões ao longo do tempo (estratégia emergente). Assim, os resultados revelaram que a empresa não adota um único tipo de estratégia, mas o sistema misto com estratégias deliberadas e emergentes se sucedendo diante de mudanças contextuais, confirmando plenamente a primeira proposição de pesquisa.

Graças à gestão estruturada e analítica, centralizada no corporativo e descentralizado no nível dos negócios o Grupo consegue explorar estratégias de diversificação e de posicionamento. O sistema estrutural, planejado, é organizado por produtos ou unidades de produção, com funções, regras e políticas organizacionais bem definidas e sistematizadas no corporativo, onde os cargos e tarefas apresentam escopo amplo e multifuncional. Os processos/modelos de planejamento estratégico nas estratégias deliberadas são mais apropriados para ambientes competitivos, como o que o Grupo GV ocupa. Segundo MINTZBERG *et al.* (2007), em ambientes competitivos certo existe grau de previsibilidade do mercado, permitindo às empresas elaborar cenários futuros sobre o ambiente de negócios e, com base neles, definir suas estratégias de negócios, produtos, mercados e posicionamento competitivo.

O grupo GV se posiciona como um grupo de fronteiras abertas, com muitos relacionamentos, possuindo equilíbrio entre os recursos tangíveis-intangíveis, permitindo dinamismo na gestão, com foco nas oportunidades, características de estratégias mistas, que levam em conta tanto os cenários do ambiente e recursos/capacidades, quanto as mudanças/oportunidades inesperadas do mercado.

O portfólio variado, o benchmarking competitivo, focado nas necessidades dos clientes, seria uma das estratégias para aproveitar oportunidades. Assim como o processo de inovação, que embora tenha características formais, composto por equipes multifuncionais e



ANAIS

funcionais por projeto, características das estratégias planejadas, também desenvolve projetos de forma espontânea, por improvisação criativa, característica das estratégias emergentes. Da mesma forma, os tipos de inovações, baseados em novos produtos e processos, buscando menor custo e/ou diferenciação da concorrência, também buscam aproveitar janelas de oportunidades que se abrem. Conforme Burgelman (1983), os empreendimentos inovadores de alta tecnologia nascem de iniciativas onde a estratégia emergente tem a característica de apoiar a inovação das organizações e é gerada a partir da base da estrutura (BURGELMAN, 1983).

Essas abordagens tornam-se cruciais dentro do novo contexto de negócios, em ambientes altamente voláteis e complexos. Para que a estratégia possa emergir nesses ambientes, a organização precisa adotar um conjunto de princípios e técnicas de gestão, nos seus diferentes subsistemas, que lhe permita operar como um sistema adaptativo complexo (MINTZBERG *et al.*, 2007).

O sistema social do Grupo possui processo de comunicação distribuído, com certo grau de formalização, com o sistema de poder é centralizado na equipe executiva (deliberado), porém, em valores de cooperação e confiança. O sistema gerencial, com estratégias mistas, é parcialmente descentralizado nos negócios, os indicadores de desempenho são equilibrados entre internos e externos, voltados para manter vantagens competitivas, mas voltados para aproveitar oportunidades de mercado e os processos de controle são baseados nos indicadores previamente definidos.

Já as estratégias de mudanças (emergentes) são contínuas, por fatores de atração. Um exemplo disso foram as ações tomadas durante a Pandemia do COVID19 para estreitar as relações com os clientes e colaboradores. Nessa situação atípica, a empresa realizou eventos online, organizados de forma customizada de acordo com a cultura, linha de produtos e distribuidor. Uma estratégia deliberada nessas condições específicas, de um momento específico em ambientes altamente dinâmicos e incertos poderia ser uma desvantagem para detectar problemas e aproveitar oportunidades com tomadas de decisão adaptativas (JETT e GEORGE, 2005).

Paralelamente, a empresa explorou as oportunidades de *crossselling* e *upselling* na base de clientes, lançando novos produtos pelas variadas frentes de desenvolvimento (estratégias emergentes). A plataforma multicanal, aliada ao atendimento especializado e portfólio amplo de produtos proporcionaram múltiplas oportunidades para construir e desenvolver novos relacionamentos com produtores, cooperativas e distribuidores locais que até então demandavam pouco dos produtos

A empresa cresceu por meio de aquisições estratégicas deliberadas, permitindo expandir rapidamente a presença em novos e já existentes mercados geográficos e segmentos, aumentando o processo de verticalização, a carteira de clientes, além do portfólio de produtos e competências industriais e tecnológicas.



ANAIS

Segundo Morrison e Salipante (2007) as estratégias combinadas, com componentes deliberado e emergentes proporcionariam satisfação às partes interessadas, com base na previsão de resultados futuros, que são devidamente priorizados e envolveriam as partes interessadas na busca de um desempenho superior nos processos diários da organização, direcionadas a aprender e dar sentido a experiências particulares e complexas (MORRISON e SALIPANTE, 2007). Como se pode perceber, a combinação de estratégias deliberadas e emergentes pela empresa analisada contribui para o crescimento da empresa e sua consolidação, confirmando a segunda proposição de pesquisa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou a importância e impacto do uso de estratégias diversificadas para a competitividade de uma organização. Usando a classificação de Mintzberg (1978) - deliberadas ou emergentes, o estudo de caso da holding GV, ligada à produção e bioinsumos, mostra que utilização de estratégias que buscam equilibrar princípios e técnicas mistas de gestão, planejada e emergente, guardam relação direta com o desempenho da organização e competitividade no mercado, posicionando-a como a 2ª maior empresa do setor no Brasil. A formação da estratégia na empresa é resultado de um processo que conecta estratégias deliberadas e emergentes, articuladas ciclicamente em consequência das particularidades da dinâmica e do ambiente empresarial no qual as decisões surgem.

Explorando estratégias mistas, o Grupo GV conseguiu estabelecer um modelo de gestão eficaz, que possibilitou o crescimento da organização ao longo de 5 anos. Seguindo uma estratégia planejada, a organização expandiu sua atuação, com um planejamento a ser operacionalizado a longo prazo, objetivando a expansão geográfica e o aumento de penetração em culturas agrícolas pouco exploradas. Para explorar as oportunidades, o Grupo apostou nas estratégias emergentes, suportadas por um portfólio amplo de produtos, e força comercial, conseguindo cultivar e desenvolver relacionamentos sólidos com produtores, cooperativas e distribuidores.

Uma das limitações desse estudo diz respeito às generalizações dos resultados, uma vez que foi realizado um estudo de caso único. Porém, alguns autores argumentam que a generalização não deve ser, necessariamente, um objetivo em todas as pesquisas (PLATT 2007; STAKE, 2000), especialmente daquelas que se utilizam de métodos qualitativos de investigação.

O objetivo do estudo de caso, como nesse trabalho, não se limita a representar o mundo, mas representar o caso, conforme salientado por Stake (2000). Há, portanto, diversas situações em que é justamente o estudo de uma visão particular que permite o surgimento dos insights mais valiosos a respeito de uma determinada situação. Em contraposição, na maior parte dos casos em que se busca a visão mais comum (ou mais frequente), não se encontra



ANAIS

insights interessantes (SIGGELKOW, 2007). Nesse contexto, o caso definitivamente não precisa ser representativo de uma determinada população ou de uma escolha aleatória; a escolha uma organização particular possibilitaria entender justamente como suas particularidades permitem a geração de insights que outras organizações não poderiam gerar (SIGGELKOW 2007).

A contribuição do estudo de caso avaliado nesse trabalho pode servir como fonte de dados para análises futuras, ampliando o número de empresas e avaliando como diferentes posicionamentos interferem nas estratégias implementadas.

REFERÊNCIAS

ABBEY, L., ABBEY, J., LEKE-ALADEKOBA, A., IHESHIULO, E. M. A., & IJENYO, M. Biopesticides and Biofertilizers: Types, Production, Benefits, and Utilization. *Byproducts from Agriculture and Fisheries: Adding Value for Food, Feed, Pharma, and Fuels*, 479-500, 2019.

ALLIED MARKET RESEARCH. *Agricultural Biologicals Market by Product Type (Biopesticides, Biostimulants, and Biofertilizers) and Application (Cereals & Grains, Oilseeds & Pulses, and Fruits) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018-2025*. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/agricultural-biologicals-market>.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17 (1) , pp. 203-227, 1991.

BURGELMAN, R. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm *Administrative Science Quarterly*, 28 (2) , pp. 223-244, 1983.

CROP-LIFE. Mercado de bioinsumos cresce, mas ainda há entraves. 27 de abril de 2021. Disponível em: <https://summitagro.estadao.com.br/agro-no-brasil/uncategorized/mercado-de-bioinsumos-cresce-mas-ainda-ha-entraves/>

DALE, S. Holistic BPM: From Theory to Reality, In Keynote Presentation, 5th International Conference on Business Process Management (BPM, 2007).

EISENHARDT, K.M. Building theories form case study research. *Academy of Management Review*. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.

HEINRICH, C. E.; BETTS, B. *Adapt or die: transforming your supply chain into an adaptive business network*, John Wiley & Sons Inc, 2003.



ANAIS

JETT, Q.; GEORGE J. Emergent strategies and their consequences: A process study of competition and complex decision making *Advances in Strategic Management*, 22 , pp. 387-411, 2005.

MACBETH, D. Emergent strategy in managing cooperative supply chain change *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (7-8) , pp. 728-740, 2002.

MAPA. Ministério da Agricultura e Pecuária. https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/bioinsumos/material-para-imprensa/pt/release-04-programanacionalbioinsumos_divulgacao

MARCH, J. G., & SPROULL, L. S., & Tamuz, M. Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2, 1, 1991.

MARKETS AND MARKETS. Top Trends in the Agricultural Biologicals Market by Agricultural Biologicals, Biocontrols, Biofungicides, Bioinsecticides, Bionematicides, Biostimulants, Biofertilizers, Agricultural Inoculants, Agricultural Pheromones, Biological Seed Treatment - Global Forecast to 2025. Disponível em: <https://www.marketsandmarkets.com/ResearchInsight/top-10-trend-agricultural-biological-market.asp>. Acesso em 30 de outubro de 2021.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 (9), 934-948, 1978.

MINTZBERG, H; WATERS, J.A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6, no. 3: 257-72, 1985

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *The Strategy Process* (Revised European Edition), Prentice Hall Europe Hertfordshire, (1998).

MINTZBERG, H. WESTLEY, F. Decision making: It's not what you think *MIT Sloan Management Review*, 42 (3) , pp. 89-94, 2001.

MINTZBERG, H.; BRUCE, A. J. *Lampel Granica* (Ed.), Buenos Aires (2003)

MINTZBERG, H. ed., *Tracking Strategies: Toward a General Theory* (Oxford, 2007).



ANAIS

MONTOYA, I.; MONTOYA, L. La Formaci_ón de Estrategias Deliberadas y Emergentes: Una propuesta a partit de definiciones Basicas de una Metología de Sistemas Suaves. Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion Y Reflexion 21 (0121–6805), 67–96, 2013.

PLATT, J. Case Study. In: OUTHWAITE, W. TURNER, S. The Sage Handbook of Social Science Methodology. London: Sage, 2007.

RIVERA, H.; MALAVER, M. ¿Que estudia la estrategia? Documentos de Investigacion 99, 1–22, 2011.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. Academy of Management Journal, 50, 1, 20-24, 2007.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

VELEZ, R.; GARZON, M. (2005). La administracion es algo mas que gerencia. Universidad & Empresa 1 (8), 7–30, 2005.

YIN, R.K. Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.