

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas – FACE
Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica

Bernardo Mendes Miura

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE:
um Estudo de Caso em uma academia de judô

Belo Horizonte
2022

Bernardo Mendes Miura

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE:
um Estudo de Caso em uma academia de judô**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Dr. Jonathan Simões Freitas

Coorientador: Doutorando André Magalhães

Belo Horizonte

2022

Ficha catalográfica

M3751 Miura, Bernardo Mendes.
2022 Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade
[manuscrito] : um estudo de caso em uma academia de judô /
Bernardo Mendes Miura. – 2022.
31 f.
Orientadora: Jonathan Simões Freitas.
Coorientador: André Magalhães.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Comportamento organizacional. 2. Administração. I.
Freitas, Jonathan Simões. II. Magalhães, André. III. Universidade
Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas
em Administração. IV. Título.
CDD: 658.314

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572

Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/086/2023



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor BERNARDO MENDES MIURA, matrícula nº 2020741053. No dia 05/12/2022 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE JUDÔ", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Jonathan Simões Freitas, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

95 pontos (Noventa e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 05/12/2022.

Prof. Jonathan Simões Freitas
(CEPEAD/UFMG)

André Magalhães Gomes
(Doutorando CEPEAD/UFMG)

Jonathan Simoes
Freitas:07017444647
Assinado de forma digital por Jonathan Simoes
Freitas:07017444647
Data: 2022.12.06 12:35:53 -0300

Digitally signed by André Magalhães
Gomes:10223810673
DN: CN=AC PESSOA SC, C=BR, O=RNP,
OU=CEPEAD
Reason: I agreed with the signed parts of this
DOCUMENTE
Date: Tuesday, December 6, 2022 12:41:37 PM



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno BERNARDO MENDES MIURA, matrícula nº 2020741053.

Modificações solicitadas:

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Jonathan Simões Freitas

Assinatura do aluno: BERNARDO MENDES MIURA

Atesto que as alterações exigidas () Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, ____ de _____ de ____

Professora Orientadora

Assinatura

RESUMO

O presente trabalho visa estudar a reestruturação organizacional de uma empresa do ramo esportivo com muitos anos de atuação no mercado e que no cenário atual necessita de uma gestão estratégica que reformule e dê um direcionamento para a longevidade do empreendimento, pois a empresa perdeu espaço por não acompanhar as tendências do mercado. Mais especificamente, o artigo trata da reorganização organizacional de uma academia de judô de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, com mais de 25 anos de atuação no cenário esportivo de judô, com muitas conquistas significativas, mas que no momento perdeu espaço para as concorrentes.

É possível dizer que este artigo não serve para um estudo específico da Academia Meiji-Dôjo, mas que também terá relevância para demais empresas com atuação no ensino do judô, outras artes marciais e empresas de diversos ramos de atuação, haja visto, que empresas de várias áreas do mercado passam por situação similar ao que será apresentado aqui. Tal assunto é possível ser visto de forma similar em outros artigos ou teses, pois atualmente, para que as empresas se mantenham longevas é necessário que elas se transformem e acompanhem as tendências de mercado e para isso são realizados estudos periódicos de reestruturação organizacional como visto nas publicações de Soares, Daniela Cristina; Vieira, Adriane (2010) e Feichas, S. A. Q. (1995).

Como recolocar no cenário competitivo uma tradicional academia de judô que perdeu seu espaço nos últimos anos, mas que tem uma história vitoriosa e um professor com bastante conhecimento técnico, porém já idoso? Parece ser fácil responder essa pergunta, mas é necessário bastante estudo estratégico do negócio para determinar as ações efetivas para atingir o objetivo final de colocar novamente a academia em evidência, voltando a ser uma referência no estado e na região sudeste. Com isso, o estudo de caso busca do (a) aluno (a) que ele (a) se posicione frente a questões estratégicas que transcorrem na empresa, observando fatores como estratégias de negócios o estudo da identidade e visão organizacional, ciclos de vida do setor, análise SWOT, avaliação dos ambientes interno e externo, dentre outras ferramentas de estratégia de negócios. Assim, este caso permite uma discussão em sala de aula e grupos de estudo sobre as possibilidades estratégicas de uma organização, aproximando

a teoria da prática da administração e da gestão a partir do uso de ferramentas de estratégia. Portanto, uma das finalidades deste artigo é apresentar um plano de ação à academia para que ela possa voltar a ter presença marcante no cenário do judô mineiro e regional.

Palavras-chave: Estudo de caso, Estratégia, Ferramentas de Estratégia, SWOT, Identidade Organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to study the organizational restructuring of a sports company with many years of experience in the market and that in the current scenario needs a strategic management that reformulates and gives direction to the longevity of the enterprise, because the company lost space for not keeping up with market trends. More specifically, the article deals with the organizational reorganization of a judo academy in Belo Horizonte, capital of Minas Gerais, with more than 25 years of experience in the judo sports scene, with many significant achievements, but which at the moment has lost ground to competitors.

It is possible to say that this article is not intended for a specific study of the Meiji-Dôjo Academy, but that it will also be relevant for other companies operating in judo teaching, other martial arts and companies in different areas of activity, as seen, that companies of several areas of the market are going through a situation similar to what will be presented here. This subject can be seen in a similar way in other articles or theses, because currently, for companies to remain long-lived, it is necessary for them to transform and follow market trends and for that, periodic studies of organizational restructuring are carried out, as seen in the publications by Soares, Daniela Cristina; Vieira, Adriane (2010) and Feichas, S. A. Q. (1995).

How to reinstate a traditional judo academy that has lost its place in recent years, but which has a successful history and a teacher with a lot of technical knowledge, but already elderly? It seems to be easy to answer this question, but a lot of strategic study of the business is necessary to determine the effective actions to reach the final objective of putting the academy back in evidence, once again becoming a reference in the state and in the southeast region. With this, the case study seeks for the student to position himself in the face of strategic issues that take place in the company, observing factors such as business strategies, the study of identity and organizational vision, life cycles of the sector, SWOT analysis, evaluation of internal environments and external, among other business strategy tools. Thus, this case allows for a discussion in the classroom and study groups about the strategic possibilities of an organization, bringing theory closer to the practice of administration and management based on the use of strategy tools. Therefore, one of

the purposes of this article is to present an action plan to the academy so that it can once again have a strong presence in the Minas Gerais and regional judo scene.

Keywords: Case study, Strategy, Strategy Tools, SWOT, Organizational Identity.

Sumário

1. Contextualização da Organização	11
2. Estrutura do Trabalho	12
3. Matriz de Identidade Organizacional	12
4. Visão e Missão Organizacional.....	14
4.1. Missão Organizacional – Análise CATWOE:.....	14
4.2. Matriz de Visão Organizacional.....	16
5. Análise do Ambiente Interno - VRIN e TER	18
5.1. Análise VRIN.....	18
5.2. Matriz TER	19
6. Análise do Ambiente Externo - Ciclo de Vida do Setor, Estratégias Genéricas e Cinco Forças Setoriais	20
7. Matriz SWOT: Análise Interna e Externa da Organização.....	23
7.1. Oportunidades.....	24
7.2. Ameaças	24
7.3. Forças	24
7.4. Fraquezas	25
8. Síntese do Caso	25
9. Perguntas	25
10. Plano de Ensino	26
11. Fundamentação Teórica.....	27
REFERÊNCIAS.....	30

1. Contextualização da Organização

Fundada há mais de 25 anos, a Meiji-Dôjo é uma academia de judô comandada pelo Sense Hirashima e reconhecida em todo o estado de Minas Gerais pelas suas conquistas no cenário do judô mineiro e brasileiro. Além disso, seu fundador, Seiya Hirashima, obteve grande visibilidade no cenário nacional nas décadas de 70 e 80, período em que treinou diversos atletas brasileiros em nível profissional. Sense Hirashima, como é mais conhecido, é um Senhor japonês que veio para o Brasil ainda jovem para trabalhar na região centro oeste do país. Depois de alguns anos ele se mudou para Belo Horizonte, onde formou sua família e iniciou, de maneira mais assídua, o ensino do judô para brasileiros e Nikkei (descendentes de japoneses). Por esse período ele foi professor de judô na academia Campeões Judô Clube, Samurais Gym, Seleção Mineira de Judô, dentre outras academias, até que em 1996 fundou a sua própria academia de judô, a Meiji-Dôjo. O nome da academia é uma homenagem à Universidade de Meiji, onde ele se formou e fez parte da equipe de judô, sendo treinado pelo Sense Kyuzo Mifune, um dos primeiros alunos de Jigoro Kano, o fundador do judô.

Com a fundação de sua própria academia ele também obteve grandes conquistas no cenário mineiro e brasileiro como técnico e obteve alguns triunfos importantes com seus alunos, em diversas vezes, levando a academia a conquistar troféus e medalhas de campeonatos mineiros, interestaduais, brasileiros e competições sul-americanas.

Apesar dos relatos acima, a Meiji-Dôjo vem passando por uma reestruturação organizacional, com o intuito de tornar claro seus objetivos e metas enquanto academia de judô para que a partir daí ela inicie um trabalho mais efetivo na formação de atletas e no ensino do judô como ferramenta educacional. A academia tem hoje dois grandes desafios como organização; (i) buscar estratégias para obter mais alunos pré-adolescentes e adolescentes e (ii) melhorar a infraestrutura da academia. Estes, são os pontos críticos mais levantados em conversas realizadas com alguns alunos mais antigos e principalmente os atuais.

Em que pese a ciência desses dois desafios e a busca em superá-los, há um entrave organizacional que dificulta que todas as medidas sejam amplamente adotadas. Normalmente, as novas ideias são frutos de questionamentos dos alunos mais graduados

(faixas preta, marrom e roxa), que vivenciam a rotina de treinos. Muitas vezes, essas melhorias são desencorajadas e sofrem resistência por parte do dono da academia, que, por sua vez, tem sua forma de administrá-la e considera que muitas dessas ideias não funcionariam ou necessitariam de um grande aporte financeiro.

2. Estrutura do Trabalho

Aqui, iremos tratar sobre os estudos que serão realizados para definir as estratégias de negócio a serem tomadas para o sucesso do empreendimento e reposicionamento dele no seu mercado de atuação. Para realização do estudo organizacional do empreendimento serão realizadas análises de gestão estratégica como: Identidade Organizacional, Visão Organizacional, Ciclo de Vida do Setor, Estratégias Genéricas, Cinco Forças Setoriais e SWOT.

3. Matriz de Identidade Organizacional

Por se tratar de uma academia familiar, sem muita estrutura organizacional consolidada, praticamente não há dados e informações anteriores quanto ao histórico administrativo da academia. Por esse motivo, inicialmente foi realizado o desenho da identidade organizacional da academia, com o objetivo de identificar quais ações a empresa deveria seguir de acordo com as suas particularidades. Ou seja, dentre suas características, quais a empresa deve manter, abandonar, obter e desconsiderar.

Diante disso, apresento o desenho de identidade organizacional no que diz respeito às características da Academia Meiji-Dôjo e posteriormente em relação ao Negócio (Mercado + Produto).

Tabela 1 – Matriz de Identidade Organizacional da Meiji-Dôjo

A Meiji-Dôjo é e deveria continuar sendo:	A Meiji-Dôjo é, mas não deveria ser:
<ul style="list-style-type: none"> - Inclusiva (recebendo alunos homens e mulheres, idades diversas, etc); - Academia que ensina judô para atletas veteranos (acima de 30 anos); 	<ul style="list-style-type: none"> - Academia de bairro (obter alunos de outras regiões); - Pouco divulgada;

<ul style="list-style-type: none"> - Referência em judô tradicional pelo seu Sense; - Bem localizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não muito bem cuidada (pouca manutenção); - Pouco participativa no circuito competitivo estadual e nacional.
A Meiji-Dôjo não é, mas deveria se tornar:	A Meiji-Dôjo não é nem deveria se tornar:
<ul style="list-style-type: none"> - Próxima à demais academias de judô e artes marciais; - Parceira de colégios e clubes do bairro; - Academia referência no ensino de ne-waza (técnicas de solo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Academia sem boas referências; - Academia com má fama entre os praticantes e interessados.

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 2 – Matriz de Identidade Organizacional da Meiji-Dôjo perante ao Mercado

+ Produto

A Meiji-Dôjo está e deveria estar	A Meiji-Dôjo está, mas não deveria estar
<ul style="list-style-type: none"> - Focada no ensino técnico; - Formando novos faixas pretas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acomodada com o número de alunos; - Deixando de realizar manutenções e melhorias no dôjo; - Fora do circuito competitivo.
A Meiji-Dôjo não está, mas deveria estar	A Meiji-Dôjo não está nem deveria estar
<ul style="list-style-type: none"> - Focando no ensino para crianças e adolescentes; - Formando atletas de categoria de base para alto rendimento; - Trabalhando para obter mais alunos crianças e adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atuando em competições internacionais; - Participando em diretorias de Federações e Ligas de judô.

Fonte: Elaborada pelo autor

O estudo acima tem por objetivo entender qual é a posição atual da academia e quais caminhos ela deve tomar para começar sua reestruturação organizacional.

4. Visão e Missão Organizacional

O segundo passo para iniciar a reestruturação organizacional da empresa foi determinar qual é a sua visão e missão. O objetivo de definir a missão da academia é esclarecer qual é a sua finalidade de existir através de quais meios e quais são os seus objetivos para contribuir com a comunidade. Portanto, segue abaixo a descrição da missão da Meiji-Dôjo:

“A Meiji-Dôjo existe para promover, absorver, difundir e praticar conhecimentos técnicos sobre o judô tradicional japonês por meio do desenvolvimento integrado das práticas, seminários, competições e intercâmbios, a fim de contribuir para a formação civil e esportiva de seus alunos e atletas e das equipes de base e profissionais do esporte de alto rendimento. ”

Em seguida, foram elaborados diagnósticos mais detalhados da academia, por meio da análise CATWOE, em relação aos marcos temporais futuros, assim como as forças propulsoras e restritivas quanto à visão da organização.

4.1. Missão Organizacional – Análise CATWOE:

A análise CATWOE consiste em contextualizar cada transformação a ser realizada na organização para que a missão da empresa seja concretizada. CATWOE é uma sigla para as seguintes palavras em inglês: Clients, Actors, Transformation, Owner e Environmental Constraints. e alemão: Weltanschauung. Client, que em português significa cliente, é o agente que se beneficiará ou perderá com a transformação que está sendo realizada; Actors, o mesmo que atores em português, são quaisquer agentes que efetivamente irão realizar a transformação; Transformation é a transformação em si que a organização está em busca; Weltanschauung termo em alemão que traduzido seria algo como: visão do mundo; Owner, podemos traduzir como dono da organização ou proprietário, é o agente que apenas delega o trabalho a ser feito e que, devido a esse poder de delegação, possa ser realmente um proprietário; e Environmental Constraints refere-se às restrições do meio ambiente organizacional relacionado à transformação (Checkland, 2000). A tabela 4 ilustra o resultado dessa análise, em que se pode observar

de maneira mais aberta quais são esses agentes do ambiente organizacional da empresa, no que tange ao seu ambiente interno e externo. Para obter uma análise mais clara e didática de cada item do CATWOE, foi elaborado um quadro com perguntas em relação a cada um deles.

Tabela 3 – Missão da Organização, Análise CATWOE

Quais deveriam ser os públicos-alvo da Meiji-Dôjo?	Pessoas de ambos os gêneros, a partir de 5 anos de idade, que tenham interesse em praticar esportes e artes marciais, inclusive veteranos (adultos acima de 30 anos).
Quem deveriam ser os “trabalhadores” da Meiji-Dôjo?	Sense Hirashima, seus alunos faixa preta e marrom e demais alunos que possam contribuir com a divulgação do dôjo, a captação de recursos e patrocínios para adequação e melhorias do espaço existente.
Quem deveria “comandar” a Meiji-Dôjo?	Majoritariamente Sense Hirashima, com a ajuda de seus alunos faixa preta e conseqüentemente os investidores.
Qual é a transformação que a Meiji-Dôjo deveria produzir e a sua “visão de mundo”?	Principalmente, formar cidadãos de bom caráter, dar a eles novas oportunidades de vida e posteriormente desenvolver atletas de base do alto rendimento e que possam incorporar seleções nacionais de judô nos torneios mais importantes da modalidade.
Do que a Meiji-Dôjo precisaria para produzir	Efetivar parcerias com clubes e escolas tradicionais do bairro e da região próxima à academia, além de obter recursos financeiros para promover as adequações e

essa transformação?	melhorias no espaço existente e assim difundir conhecimento a respeito do judô tradicional japonês.
----------------------------	---

Fonte: Elaborada pelo autor

A forma apresentada acima é um método utilizado para facilitar a definição da missão da empresa, desta maneira apresentando com maior clareza os objetivos organizacionais do negócio.

4.2. Matriz de Visão Organizacional

Posteriormente ao estudo particularizado da missão organizacional foi realizado também um detalhamento para a definição da visão organizacional, com uma metodologia similar à apresentada acima, onde foram respondidas perguntas pontuais, sempre com a finalidade de facilitar tal definição. Inicialmente foi feito um breve descritivo sobre como deveria ser a academia, o dōjo, dentro da sua realidade de mercado e atuação:

“A Meiji-Dōjo deve ser reconhecida como uma academia de judô com foco no ensino técnico, com a finalidade de formar atletas de alto rendimento e consequentemente conquistando medalhas em importantes competições do cenário regional e nacional.”

Logo após, foram listados marcos temporais futuros como objetivos a serem alcançados pela academia. Para este caso, foi considerado como marco temporal os períodos de 12 meses, 3 anos, 10 anos e 20 anos, após a implementação das estratégias organizacionais, conforme ilustrado na tabela 4.

Tabela 4 – Matriz de Visão Organizacional analisada por períodos

12 MESES	3 ANOS
<ul style="list-style-type: none"> - Duplicar o número de alunos; - Captar mais alunos entre as idades de 10 a 15 anos; - Em campeonatos regionais estar entre as 10 melhores equipes do estado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar em cinco vezes o número de alunos; - Concretizar parcerias com algum clube e escolas do bairro e da região;

<ul style="list-style-type: none"> - Abrir mais um horário de treino para novos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar consolidada como umas das cinco melhores academias de judô do estado; - Ser uma academia reconhecida em demais estados do Sudeste.
10 ANOS	20 ANOS
<ul style="list-style-type: none"> - Continuar ampliando o número de alunos e ter fidelizado os alunos veteranos; - Ter formado alunos com títulos nacionais; - Ter formado novos alunos faixa preta após a reformulação; - Conquistar o reconhecimento nacional como uma academia que forma alunos técnicos e que conquistou títulos importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a ampliação do número de alunos e tendo como novos matriculados filhos de ex-alunos da nova fase; - Continuar formando alunos faixa preta com ideologia do judô tradicional japonês (+ técnica, - força); - Ampliar o reconhecimento nacional como uma academia vencedora; - Tornar-se uma referência na promoção de cursos e seminários técnicos.

Fonte: Elaborada pelo autor

A etapa seguinte foi um estudo em relação às forças propulsoras e restritivas para que os objetivos da academia sejam atingidos. Para isso, foi listado na tabela 5 quais são essas forças. Inicialmente percebeu-se que há mais forças propulsoras para que a organização alcance seus objetivos e que elas já são hoje em dia forças concretas e implementadas na organização, ao passo que, as forças restritivas não são impeditivas para que o empreendimento alcance o sucesso, visto que a falta de divulgação da academia e seus potenciais podem facilmente ser solucionadas, implementando medidas publicitárias de baixo custo financeiro como divulgação por meio da internet e demais comércios do bairro. A força restritiva que causa maior preocupação é a falta de recurso financeiro, porém, ela não é vista como impeditiva, pois com o aumento de alunos/clientes

haverá maior disponibilidade financeira para a realização das melhorias necessárias, visto que hoje em dia o custo para manter a academia é baixo, pois ela está instalada em imóvel próprio, diminuindo consideravelmente as despesas fixas.

Tabela 5 – Matriz de Visão Organizacional analisada por forças propulsoras e restritivas

FORÇAS PROPULSORAS	FORÇAS RESTRITIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Professor japonês com grande experiência e conhecimento técnico; - Alunos dispostos a treinar e alcançar os objetivos; - Alguns parceiros dispostos a contribuir com melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco recurso financeiro; - Falta de divulgação da academia e seus potenciais.

Fonte: Elaborada pelo autor

5. Análise do Ambiente Interno - VRIN e TER

A partir desta análise mais aprofundada da realidade da academia e de seus objetivos futuros foi possível definir a visão organizacional da empresa e assim começar a realizar estudos estratégicos de como iniciar a reestruturação do negócio. O próximo estudo, então, será do ambiente interno da empresa aprofundando em seus pontos frágeis e fortes para a partir desse estudo identificar os pontos a serem explorados.

5.1. Análise VRIN

Primeiramente foi realizado um estudo para encontrar as vantagens competitivas da academia em relação aos seus concorrentes, para isso, utilizou-se o VRIN que é uma variável dependente, que na sua composição inclui o valor, a raridade, a inimitabilidade e a não substituíbilidade. Estas componentes fazem parte da caracterização de um recurso utilizado para melhorar a performance da empresa assim como alcançar a vantagem competitiva perante os seus concorrentes (Gueler & Schneider, 2021).

Na tabela abaixo, tomando por referência os tipos de recursos do ambiente interno, foram listados cinco recursos da organização em questão e, para cada um deles,

foi dada uma pontuação de 0 a 5, para o desempenho desse recurso em cada critério VRIN. Ao final, indicou-se a implicação estratégica do recurso, em termos de desvantagem, paridade, vantagem ou vantagem sustentável:

Tabela 6 – Ambiente interno, análise VRIN da Meiji-Dôjo

Recurso	Valioso ?	Raro?	Inimitável ?	Implementável ?	Implicação competitiva
Tatame	5	2	3	3	Vantagem competitiva e sustentável
Judogui	5	0	3	2	Paridade competitiva
Faixa (obi)	5	0	5	2	Paridade competitiva
Vestiário	5	1	3	4	Vantagem competitiva
Estacionamento	5	3	3	1	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborada pelo autor

Através da tabela 6, percebe-se que alguns recursos são primordiais para a prática do judô, por exemplo: os tatames, e que eles também podem se tornar uma vantagem competitiva para o empreendimento em relação aos demais concorrentes desde que sejam equipamentos de boa qualidade. Entretanto, é possível notar também que outros recursos não apresentam essa característica vantajosa, visto que há grande facilidade de serem imitáveis e implementados, como os judoguis e as faixas, pois são itens com grande oferta no mercado, com custo acessível à maioria das pessoas e, portanto, são de fácil aquisição.

5.2. Matriz TER

Ainda tratando sobre o ambiente interno da organização, a próxima etapa foi realizar mais um estudo com base na matriz TER, que consiste em avaliar ações e recursos a serem mantidos, obtidos, desconsiderados e abandonados pela academia, com a finalidade de que seus objetivos futuros sejam alcançados. A modelagem desta matriz está apresentada na tabela 7, abaixo.

Tabela 7 – Ambiente interno, matriz TER da Meiji-Dôjo

DEVE MANTER	DEVE ABRIR MÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Localização; - Área disponível para o dôjo (tatame); - Corpo técnico; - Área destinada a musculação/reforço muscular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das aulas em horários integrados (separar o horário atual em dois); - Dos equipamentos antigos de musculação; - Da falta de turmas infantis (5 a 10 anos).
DEVE OBTER	DEVE DESCONSIDERAR
<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade e propaganda; - Recursos para reforma e readequação do espaço; - Parcerias com um clube e escolas; - Gerenciamento e controle financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas não direcionadas aos atuais alunos; - Não reformar a fachada da academia.

Fonte: Elaborada pelo autor

Com as análises apresentadas acima (VRIN e TER) é possível identificar os pontos em que a Meiji-Dôjo tem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e em quais pontos ela deve investir e realizar mudanças para melhorar e possivelmente ser mais um diferencial para seus clientes e alunos. Por exemplo: é possível notar que o seu tatame está em vantagem em relação às demais academias de judô de Belo Horizonte, pois é um item valioso e raro, porém inimitável e implementável. No entanto, são poucas os concorrentes que tem um tatame igual ou similar ao da Meiji-Dôjo, inclusive se formos ampliar a análise para todo o estado de Minas Gerais, fazendo disso um grande diferencial, pois um tatame de qualidade, com bom amortecimento de quedas, é de extrema importância para evitar lesões e gerar confiança aos novos praticantes.

6. Análise do Ambiente Externo - Ciclo de Vida do Setor, Estratégias Genéricas e Cinco Forças Setoriais

Após a análise do ambiente interno foi realizado também o estudo do ambiente externo, que neste caso foram utilizados os métodos de estudo do ciclo de vida do setor,

estratégias genéricas e cinco forças setoriais. Estes três métodos de análise estão apresentados abaixo:

Para o Ciclo de Vida do Setor, há quatro estágios em que a organização pode se encontrar, sendo eles: (i) Surgimento / Emergente; (ii) Crescimento / Desenvolvimento; (iii) Maturidade / Saturação e (iv) Declínio / Esvaziamento / Morte. Para a Meiji-Dôjo, foi identificado que ela se encontra no estágio de Maturidade/Saturação, visto que a academia se encontra em fase de reestruturação da sua atuação perante ao mercado e seu ambiente interno após ter passado por alguns anos de atuação mais restrita, sem o uso de propagandas e divulgações assim como participações em competições, seja no cenário regional ou estadual, assim como a passagem da pandemia da COVID-19, o que gera a não lembrança da academia por parte dos antigos praticantes e desconhecimento por parte dos novos judocas e interessados. Nota-se também que essa perda de visibilidade foi proporcional à não renovação de novos alunos para a academia, criando um ambiente em que a maioria dos atuais alunos são pessoas com a idade acima de 30 anos, e que na maioria dos casos já praticaram judô quando eram mais novos, seja na Meiji-Dôjo ou em outras academias. Por esse motivo não foi considerado que a academia está classificada no estágio de Declínio/Esvaziamento/Morte, pois mesmo com todos os relatos acima, inclusive a falta de aportes em propagandas e divulgações, é possível notar que há a chegada de novos alunos na academia, sejam eles pessoas mais novas ou de idade adulta.

Em relação às estratégias genéricas, foram listadas algumas possíveis medidas a serem adotadas pela organização para que ela obtenha melhores resultados com o público alvo, como: (i) Liderança em custo/Eficiência; (ii) Diferenciação de produto (bem ou serviço) /Qualidade; (iii) Foco/Segmentação/Nicho; (iv) Outras (velocidade, confiabilidade, flexibilidade, volume...).

Hoje, a academia tem um grande diferencial que é ter um professor japonês com formação técnica no Japão e larga experiência em treinamento de equipes brasileiras, assim como novas placas de tatame com qualidade aprovada pela FIJ (Federação Internacional de Judô) e FPJ (Federação Paulista de Judô) e exatamente por isso tem grande reconhecimento dentre os praticantes mais velhos, o que é um ponto a ser explorado, visto que esses praticantes e ex-praticantes que reconhecem esse diferencial

poderiam contribuir na divulgação da academia para possíveis novos alunos. Por esse motivo, nas estratégias genéricas, foi considerado que a Meiji-Dôjo deve implementar medidas no sentido de explorar a sua diferenciação dos concorrentes através da sua qualidade técnica do ensino do judô.

Tabela 8 – Cinco Forças Setoriais da Meiji-Dôjo

FORÇA	GRAU DE RELEVÂNCIA	FATORES REFORÇADORES OU ENFRAQUECEDORES RELEVANTES
Rivalidade entre concorrentes	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos clubes de ponta, porém com excelente estrutura e poder financeiro; - Muitos clubes e academias médias e pequenas, porém com nível técnico não muito alto.
Ameaça de novos entrantes	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> - Clubes ou escolas da região que decidam abrir turmas de judô ou outras artes marciais; - Alto custo necessário para compras de tatames.
Ameaça de produtos substitutos	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> - Academias de outras artes marciais diferentes. Por exemplo: Jiu-jitsu, taekowndo, karatê, capoeira, etc.
Poder de barganha dos fornecedores	Média	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos fornecedores nacionais e internacionais de judoguis e acessórios com preços similares; - Pouquíssimos fornecedores de tatames de alta qualidade, o que os torna muito caros.
Poder de barganha dos compradores	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas academias médias e pequenas como concorrentes, porém poucas na região/bairro; - Valor da mensalidade bem mais em conta que dos concorrentes.

Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo Cinco Forças de Porter, apresentado acima na tabela 8, é uma ferramenta estratégica clássica, proposta pelo professor norte-americano Michael Porter (1979), utilizada para esmiuçar o cenário competitivo, avaliar a atratividade do mercado e determinar a melhor estratégia que a organização deve seguir diante dos seus concorrentes. A tabela acima classificou o grau de relevância e listou as principais ponderações de cada força. Após a análise dos três estudos estratégicos apresentados acima, mais uma vez se reforça os pontos fortes da empresa e os pontos a serem trabalhados para que a academia atinja seus objetivos e os resultados esperados.

7. Matriz SWOT: Análise Interna e Externa da Organização

Para deixar ainda mais robusta a análise estratégica da Meiji-Dôjo foi realizada a construção da matriz SWOT da academia. A tabela 9 ilustra o resultado dessa iniciativa, em que se pode observar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Tabela 9 – Matriz SWOT da Meiji-Dôjo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ser academia de referência técnica no estado; - Criar parcerias com empresas que incentivam o esporte especializado; - Tornar-se uma academia formadora de atletas com potencial para alto rendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de incentivo financeiro de governos federais, estaduais e municipais; - Grande concorrência com clubes grandes; - Alto custo financeiro para desenvolvimento de atletas de ponta.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Academia já conhecida no cenário estadual e regional; - Professor com know-how em treinamento de alto rendimento; - Grande conhecimento técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente pouca atuação no cenário competitivo; - Baixa divulgação da academia; - Infraestrutura um pouco defasada.

Fonte: Elaborada pelo autor

7.1. Oportunidades

Os fatores externos que contribuem para o negócio da Meiji-Dôjo, foram: (i) a Meiji-Dôjo é uma academia reconhecida em todo o estado pelo ensino técnico do judô, sem o uso excessivo da força física; (ii) devido a sua boa localização, próxima à escolas e clubes, há a possibilidade de formar parcerias; (iii) tem um professor que já obteve o feito de formar atletas que integraram as seleções mineira e brasileira.

7.2. Ameaças

Dentre os elementos dos ambientes desfavoráveis, destaca-se, o fato de que para se tornar uma academia que irá competir em alto nível, ou seja, profissional, será necessário um maior aporte financeiro inicial e fixo para se obter um local com uma estrutura de musculação mais robusta, acompanhamento médico e fisioterapêutico, dentre outros serviços. Além disso, há grandes concorrentes que já detêm toda essa infraestrutura e, conseqüentemente, já usufruem de recursos para contratar os atletas que se destacam nos clubes de pequenos e médio porte. Há também a possibilidade de obter recursos públicos destinados ao esporte, porém, para uma academia ainda considerada de pequeno porte e sem uma equipe gestora fixa, sendo voluntária, essa chance diminui consideravelmente.

7.3. Forças

Os fatores internos, que garantem à Meiji-Dôjo vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes, são: (i) a academia já é conhecida no cenário estadual e regional, seja pelo seu professor ou pelas conquistas dos seus alunos em competições; (ii) Sense Hirashima foi técnico da seleção mineira de judô por diversos anos, o que dá à ele know-how para extrair de seus alunos atuais e futuros grandes desempenhos; (iii) há um grande conhecimento técnico por parte do Sense Hirashima e seus alunos mais graduados, o que confere à academia grande vantagem sobre algumas concorrentes.

7.4. Fraquezas

Avaliando sobre as fraquezas, existem alguns pontos que desfavorecem a empresa em relação à concorrência, sendo eles: (i) o fato de ter ficado um período considerável sem participar de competições e eventos oficiais das grandes ligas e federações de judô a academia perdeu visibilidade; (ii) durante esse período a academia ficou sem realizar divulgações e propagandas; (iii) as atuais instalações da academia estão defasadas. Mesmo com a troca do tatame antigo por novas placas de tatame oficiais, as demais instalações, como vestiários e recepção, necessitam de algumas melhorias.

8. Síntese do Caso

Ante ao exposto, pela análise do contexto em que se encontra a academia Meiji-Dôjo e das principais análises estratégicas realizadas sobre a organização, é possível verificar que a Meiji-Dôjo se encontra à frente de vários desafios. Dentre as dificuldades, destacam-se: (i) o aumento de alunos mais jovens na faixa etária entre 5 a 15 anos; (ii) implementação de parcerias com clubes e escolas e (iii) realização de obras de melhoria das instalações atuais.

Em que pese os obstáculos enfrentados, ao optar pela implementação de alguns estudos da gestão estratégica de negócios, a Meiji-Dôjo obteve informações importantes para direcionar a tomada de decisões estratégicas de forma mais assertiva, possibilitando assim, o seu caminho de reestruturação organizacional e retomada de seu espaço no cenário do judô mineiro e regional.

Colocadas essas considerações, no próximo tópico serão exploradas algumas questões com a finalidade de auxiliar a compreensão do leitor sobre o caso analisado.

9. Perguntas

(i) Com base nas análises realizadas acima, quais medidas você considera importante e prioritárias implementar na Meiji-Dôjo para que ela volte a ser uma academia atuante no cenário mineiro e regional e se mantenha longa?

- (ii) Após a implementação de todos os estudos estratégicos apresentados acima, quais outros indicadores de performance você utilizaria para medir o progresso da organização após esse novo ciclo gerencial?
- (iii) Coloque-se no lugar de dono da academia e, tendo em vista as fraquezas e ameaças apresentadas na matriz SWOT, quais decisões você tomaria para que a Meiji-Dôjo não retorne ao patamar atual nos próximos anos?
- (iv) Com base nas informações do caso, explique os motivos pelos quais você acredita que a Meiji-Dôjo perdeu espaço para seus concorrentes, inclusive de outras modalidades de artes marciais (jiu-jitsu, karatê, capoeira, muay-thai, etc). Quais ferramentas você utilizaria para diminuir a taxa de saída de alunos?

10. Plano de Ensino

O caso em questão explora situações que podem ser compreendidas a partir de diversas teorias e práticas da gestão empresarial, destacando o uso de ferramentas de estratégia para direcionar o planejamento da organização. A ferramenta de maior interesse para este caso é a análise do ambiente interno e externo da empresa, o qual foi utilizado de forma extensiva para determinar os pontos chave da estratégia empresarial. Além disso, observa-se o uso das matrizes de identidade organizacional, assim como as análises VRIN e TER, as quais foram capazes de iluminar o ambiente interno e externo da Meiji-Dôjo. Este caso pode ser usado tanto no nível de graduação quanto no de pós-graduação lato sensu, a fim de explorar como as ferramentas de estratégia são usadas dentro de um contexto organizacional.

Na aplicação deste caso recomenda-se a leitura da teoria que fundamenta as ferramentas de estratégia, especialmente das análises SWOT e CATWOE. Em seguida, é importante fornecer um cenário do caso na íntegra para os alunos, a fim de entender o contexto da organização que está sob esta análise, em conjunto com a teoria sobre ferramentas de estratégia, capacitá-los para resolver as questões propostas neste estudo de caso. As questões podem ser respondidas em grupo ou individualmente. Recomenda-se, também, um debate com a turma e com o professor após as respostas, a fim de gerar discussões frutíferas sobre as questões estratégicas envolvendo a academia Meiji-Dôjo.

Especificamente, este estudo de caso pode ser usado em disciplinas de estratégia empresarial, administração estratégica e ferramentas de estratégia.

11. Fundamentação Teórica

As ferramentas adotadas em gestão estratégica são objetos de pesquisa há mais de vinte anos (e.g. CLARK, 1997). A partir destas pesquisas e publicações, múltiplos trabalhos foram difundidos em periódicos acadêmicos (FREITAS et al., 2018). Em geral, tais estudos e pesquisas sobre ferramentas de estratégia apontam níveis significativos no uso e na efetividade destas metodologias dentro de organizações, com os resultados variando de acordo com a ferramenta, porte da empresa sob análise, região geográfica, setor de atuação, indústria e diversos outros fatores (BERISHA QEHAJA; KUTLLOVCI; SHIROKA PULA, 2017). Ferramentas de gestão estratégica são aquelas utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégia de uma organização (VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012). Por existir diversas ferramentas de gestão possíveis de auxiliar na elaboração estratégica organizacional e influenciar no desempenho, procurou-se implementar as consideradas mais adequadas para o atual momento vivido pela academia de judô.

Especificamente, a análise SWOT é uma ferramenta amplamente lecionada nas escolas de administração e gestão, onde se realiza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) (JARZABKOWSKI et al., 2013; VUORINEN et al., 2018). Além disso, a análise SWOT é frequentemente utilizada na criação do planejamento estratégico de empresas (CARVALHO, 2002, OLIVEIRA 2001). Segundo Fernandes (2015), um dos produtos esperados no diagnóstico estratégico, é a relação de fatores do ambiente interno que espelha como a organização se percebe, com as suas forças (Strengths) e suas fraquezas (Weaknesses). Os problemas devem ser levantados, bem como as questões que emperram o bom andamento do negócio, e as questões consideradas fortes em relação à concorrência e que pode ajudar muito a organização no caminho da permanência na arena comercial. Da mesma forma é requerido que a organização mostre como vê o ambiente externo, as oportunidades (Opportunities) que podem proporcionar vida longa à organização, e as ameaças (Threats) que rondam as fronteiras e podem prejudicar substancialmente o negócio, caso se torne realidade e a

organização não consiga mitigar os efeitos negativos. Para a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) são analisados diversos aspectos da organização como; pessoal, localização, produtos e serviços, ao passo que, para o ambiente externo (oportunidades e ameaças) é feito um panorama político, econômico, social, tecnológico e competitivo.

Neste trabalho, inicialmente foram utilizadas ferramentas de gestão estratégica que pudessem apresentar um panorama atual da academia de judô, identificando algumas qualidades e diferenciais em relação aos seus concorrentes, assim como seus pontos de fragilidade. Para essa análise preliminar foi utilizada a Matriz de Identidade Organizacional e na sequência foi determinada a sua Visão e Missão Organizacional, com o intuito de apresentar um direcionamento estratégico para as etapas seguintes. Para a elaboração da Missão Organizacional foi utilizada a ferramenta CATWOE que consiste em elucidar para a empresa quais são seus Clientes, Atores, Transformações, Visões de Mundo, Proprietários e Ambientes Organizacionais (CHECKLAND, 2000). Quanto à Visão Organizacional, foi utilizada uma matriz de tempo onde foram projetadas perspectivas de evolução da academia, trazendo uma visão de crescimentos que podem ser alcançados nos períodos cogitados. Posterior à essa primeira etapa, iniciou-se o estudo do ambiente interno da organização, onde foram utilizadas as ferramentas estratégicas VRIN e TER. O VRIN consiste em aperfeiçoar a performance da empresa alcançando vantagens competitivas perante os seus concorrentes (GUELER & SCHNEIDER, 2021). Concluindo a análise interna, foi realizada uma modelagem a partir da matriz TER em que foram definidas ações mais imediatas para que a organização inicie seu processo de ampliação frente ao seu mercado de atuação.

Nos estudos do ambiente externo foram utilizadas diversas ferramentas, sendo que se destaca o Ciclo de Vida do Setor, também conhecido como as Cinco Forças de Porter. Esta ferramenta foi desenvolvida em 2008 por Michael Porter com o intuito de contribuir para a definição estratégica da empresa. O modelo de Porter tem como base a forma de lidar com a concorrência, não atrelando a competição apenas aos concorrentes estabelecidos de um setor e sim à economia implícita que este está inserido, e avaliando o seu estado de competição por meio de forças competitivas básicas que estão vinculadas aos pilares: clientes, fornecedores, potenciais entrantes, produtos substitutos e vendedores (PORTER, 2008).

Em especial, o uso de ferramentas estratégicas na academia Meiji-Dôjo objetiva solucionar problemas arraigados no negócio devido a fatores internos e externos. Estes foram estudados a partir de uma análise SWOT, a qual elucidou primeiramente os problemas internos do negócio a partir de uma análise de suas forças e fraquezas. Posteriormente, foram também estudados fatores externos, os quais determinaram as oportunidades e ameaças enfrentadas pela Meiji-Dôjo. Com base nos estudos preliminares, a SWOT foi construída a fim de criar um conjunto mais compreensível de conceitos, os quais seriam capazes de facilitar o processo de análise. Deste modo, a SWOT serviu para auxiliar no alinhamento e entendimento dos desafios a serem enfrentados pela Meiji-Dôjo, iluminando os pontos do negócio que demandam maior atenção.

A comunidade de praticantes de judô tem por característica a união entre os judocas, principalmente dentro das próprias academias, portanto, cabe ressaltar que por esse motivo houve uma contribuição para a coleta de informações relativas à Meiji-Dôjo e seus concorrentes. Há de ser considerado também que o autor pratica judô há 25 anos e durante esse período conheceu algumas academias de judô além da Meiji-Dôjo, assim como diversos praticante, o que contribuiu em muito na sua visão em relação a este mercado e no uso das ferramentas de gestão estratégica aplicadas à este estudo.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLES, K. **Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management**. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998.
- BERISHA QEHAJA, A.; KUTLLOVCI, E.; SHIROKA PULA, J. **Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies**. *Croatian Economic Survey*, v. 19, n. 1, p. 67–99, 31 jul. 2017.
- CARVALHO, A.B. **Metodologia de planejamento estratégico aplicável a órgãos de apoio interno a uma empresa**. Trabalho de final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2002.
- CHECKLAND, P. **Soft Systems Methodology: A Thirty-Year Retrospective**. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 17, p.S11-S58, 2000.
- CLARK, D. N. **Strategic management tool usage: a comparative study**. *Strategic Change*, v. 6, n. 7, p. 417–427, nov. 1997.
- DYSON, R. G. **Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick**. *European Journal of Operational Research*, v. 152, n. 3, p. 631–640, fev. 2004.
- EVANS, V. **Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy**. 2013.
- Feichas, S. A. Q. (1995). **Proposta de reestruturação organizacional de uma ONG e processo de aprendizado de mão-dupla**. *Revista De Administração Pública*, 29(2), 164 a 183.
- FERNANDES, D.R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**, 2015
- FREITAS, J. S. et al. **Ferramentas de Estratégia: Uma Revisão Crítica da Publicação Acadêmica Internacional**. In: ANAIS DO ENANPAD 2018. Curitiba: Anais do EnANPAD 2018, 2018.
- Gueler, M. S., & Schneider, S. (2021). **The resource-based view in business ecosystems: A perspective on the determinants of a valuable resource and capability**. *Journal of Business Research*, 133, 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.061>

- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2008. 415p.
- JARZABKOWSKI, P. et al. **“We Don’t Need No Education”—Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools**. *Journal of Management Inquiry*, v. 22, n. 1, p. 4–24, jan. 2013.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. **Actionable Strategy Knowledge: European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348–367, out. 2006.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa: Texto e casos**. 7. ed. São Paulo: BOOKMAN COMPANHIA ED, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. [S.l.]: Bookman, 2009.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. **Importance-Performance Analysis based SWOT analysis**. *International Journal of Information Management*, v. 44, p. 194–203, fev. 2019.
- PORTER, Michael E. **The five competitive forces that shape strategy**. *Harvard business review*, 2008, 86.1: 25-40.
- RIGBY, D. K. **Management Tools 2015**. Bain & Company, Inc., p. 19, 2015.
- Soares, Daniela Cristina; Vieira, Adriane (2010). **Reestruturação Organizacional e Reconstrução da Identidade: um Estudo de Caso em uma empresa de telecomunicações**. *Revista de Ciências da Administração*, vol. 12, núm. 26, enero-abril, 2010, pp. 92-115. Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil
- VENDRUSCOLO, BRUNO; HOFFMANN, VALMIR EMIL; FREITAS, CARLOS ALBERTO **A Influência De Ferramentas De Gestão Estratégica E De Stakeholders No Desempenho De Organizações Do Ramo Particular De Saúde Do Distrito Federal** *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2012, pp. 30-61 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil
- VUORINEN, T. et al. **Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years**. *Long Range Planning*, v. 51, n. 4, p. 586–605, ago. 2018.

WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117–125, fev. 2003.