

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

2



2021

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

2



2021

2021 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2021 Os autores
Copyright da Edição © 2021 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à
Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Roger Goulart Mello
Projeto Gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, VOL. 2

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense
Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro
Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes
Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco
Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco



2021

Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea [livro eletrônico] : volume 2 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-89340-92-8

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão contemporânea. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2021

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO SETOR DE GEMAS E JOIAS

Lívia Paixão Bernardo, Graduanda de Gemologia, UFES
Danièle de Oliveira Bresciani Fortunato, Professora, UFES



RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar a importância da definição, formulação e implementação de políticas públicas baseadas na adoção de estratégias à luz das escolas da Administração Estratégica com vistas a promover o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins brasileiro. A metodologia utilizada é baseada em dados obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica com a utilização de fontes secundárias. A primeira parte deste artigo aborda conceitos de estratégia, de planejamento estratégico e mostra a sua aplicação na organização pública, bem como apresenta, sucintamente, as dez escolas da administração estratégica. Em seguida, é caracterizado o setor de Gemas, Joias e Afins levando-se em consideração as potencialidades e os gargalos inerentes a esse setor produtivo. Além disso, é abordada as políticas públicas implementadas nesse segmento com vistas a identificar alguns resultados obtidos em direção ao seu aprimoramento bem como busca estabelecer as inter-relações entre as escolas da administração estratégica com as características e as oportunidades apresentadas por esse setor produtivo com o intuito de auxiliar na elaboração e na implementação de políticas públicas capazes de promover o desenvolvimento desse setor no Brasil. Diante disso, constata-se que a formulação de estratégia é essencial para a definição e para a execução de políticas públicas, as quais devem ir além de ajustes fiscais e de controle orçamentário, com vistas a fomentar o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Estratégica, Políticas Públicas, Setor de Gemas, Joias e Afins.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste artigo é analisar a importância da definição de estratégia para a administração pública à luz das escolas de administração estratégica, propostas por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, com vistas a explorar as potencialidades e a promover o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins por meio de políticas públicas implementadas no Brasil. Para tanto, busca-se apresentar, sucintamente, as escolas estratégicas a partir de suas premissas e identificar quais delas mais se aproximam das características inerentes ao setor produtivo em estudo. A metodologia utilizada é baseada em revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias.



Primeiramente são abordadas as definições de estratégia e de planejamento estratégico com base na concepção de diversos autores e em seguida é apresentada a aplicação e importância do planejamento estratégico na organização pública para a implementação de medidas e ações estruturadas voltadas para promover o desenvolvimento bem como são apresentadas as dez escolas da administração estratégica.

Em um segundo momento é caracterizado o setor de Gemas, Joias e Afins em consonância com suas potencialidades e desafios enfrentados, além de uma análise histórica das políticas públicas implementadas nesse segmento produtivo a fim de identificar e retratar as oportunidades no setor brasileiro.



Na terceira parte deste artigo busca-se estabelecer as correlações existentes entre as escolas da administração estratégica com as características e as oportunidades apresentadas pelo setor de Gemas, Joias e Afins bem como identificar de que forma a definição de estratégias baseada nos pressupostos de algumas dessas escolas pode auxiliar na elaboração e na implementação de políticas públicas que objetivam promover o desenvolvimento desse setor no Brasil.

Por fim, é possível afirmar que a formulação de estratégia e de planejamento estratégico é essencial para a definição e implementação de políticas públicas, a fim de fomentar o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins. Neste sentido, tem-se que as escolas da administração estratégica tendem a auxiliar na definição de estratégias capazes de identificar e de explorar as oportunidades e as características do setor de Gemas, Joias e Afins, tornando-se, assim, um importante meio para desenvolver a capacidade produtiva gemológica e mineral do Brasil.

1. ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

1.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A compreensão da administração estratégica engloba o entendimento de dois conceitos fundamentais: a estratégia e o planejamento estratégico. A estratégia apresenta diferentes conceitos de acordo com cada autor. Desde o início do século XX, a preocupação e a necessidade de um estudo voltado à abordagem estratégica de uma empresa ganharam espaço nas dentro das academias, principalmente devido ao desenvolvimento industrial do século XIX (GHEMAWAT, 2002).





Neste contexto, cabe destacar que a Segunda Guerra Mundial foi fundamental para que o pensamento estratégico se desenvolvesse, o que demandava conhecimento de gestão para lidar, sobretudo, com recursos limitados característicos de um período de guerra. No final da década de 1950, a Harvard Business School ganhou uma nova abordagem e até a década de 1960, o foco dos cursos de negócios já se atentava em conciliar a estratégia corporativa com o ambiente no qual a empresa está inserida (GHEMAWAT, 2002).

Assim, o conceito de estratégia corporativa de Harvard, desenvolvido por Andrews e outros autores, passou a ser aplicado no ambiente acadêmico. Para o autor, a estratégia de toda organização é dividida em estratégia corporativa e estratégia de negócios. A primeira consiste na definição de mercado no qual a empresa irá competir e como utilizará suas habilidades em vantagens competitivas e a segunda refere-se à maneira como a empresa irá competir no mercado e se posicionar face aos seus concorrentes, ou seja, as duas estratégias são resultado de um processo constante de gestão estratégica (ANDREWS, 1980).

Para Mintzberg (2007) a estratégia é a força mediadora entre a empresa e o ambiente no qual ela está inserida. O autor aborda definições distintas de estratégias, mas foca principalmente nos cinco P's, que são: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. As estratégias vistas como plano são as pretendidas com o pensamento voltado para o futuro, as definidas por padrões baseiam sua estratégia nos planos e nos resultados das ações tomadas no passado, as concebidas como posição dão prioridade aos nichos, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados, já as estratégias de perspectiva são definidas por uma maneira fundamental na qual a organização toma suas decisões, o que expressa sua “personalidade”. Por último, a estratégia como pretexto é vista como táticas administradas pela empresa, sem seguir, exatamente, a estratégia pretendida, acreditando assim, que as ações não são inevitavelmente mais importantes do que outras.

Assim como Mintzberg, Porter (1980) também define estratégia como a relação da empresa com o meio no qual ela faz parte, porém focando, principalmente, nos seus rivais. A intensidade na qual a concorrência irá relacionar-se à empresa depende de forças externas referentes aos atores e elementos envolvidos no mercado competitivo que influenciam a tomada de decisões de cada organização.

Segundo Mintzberg et al. (2010), como o ambiente está em constante mudança é impossível prever o futuro de forma precisa em longo prazo. Por isso, criar uma estratégia totalmente deliberada significa que não há aprendizado com as ações externas enquanto adotar uma estratégia emergente indica não ter controle sobre as ações da própria organização. Nas



palavras de Mintzberg et al. (2010, p. 27), “as estratégias devem formar, bem como ser formuladas”.

O planejamento é a primeira das funções da administração, seguido pela organização, direção e controle. O planejamento é a base das demais, define o que, quando, como e onde as ações devem ser tomadas. A organização avalia a realização das ações e a direção estabelece o ritmo da execução das mesmas enquanto o controle define os padrões que mensuram o desempenho e garante que o planejamento seja, de fato, realizado (GIACOBBO, 1997).



A definição de planejamento estratégico também diverge entre vários autores. Segundo Peter Drucker (1998), planejamento estratégico é um processo constante e metódico de tomada de decisão que envolve riscos com base no maior conhecimento possível do futuro. Segundo Maximiliano (2000) o planejamento estratégico é um processo deliberado e ponderado que busca definir objetivos e identificar as melhores formas de concretizá-los, além de estabelecer a relação pretendida com o ambiente externo.

Para Ansoff (1990 apud OTA, 2014) o planejamento é um processo baseado na análise com vistas a permitir a tomada da melhor decisão levando-se em consideração variáveis internas e externas, identificando e analisando, os pontos fortes e fracos inerentes à organização bem como as oportunidades e as ameaças externas, seguindo assim, o modelo conhecido como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

1.2 O PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Apesar de já ser amplamente utilizado no setor privado desde os anos 1970, a aplicação do planejamento estratégico no setor público ocorreu, somente, a partir da década de 1980, mesmo que ainda permaneçam muitas barreiras que dificultam a sua implementação e a sua adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997). Tais barreiras podem ser entendidas como a forma na qual as instituições públicas basearam-se para executar e avaliar o planejamento, notadamente, em países em desenvolvimento, como o Brasil. Assim, a agenda de alguns governos, principalmente, na América Latina, passou a interpretar e a condicionar a adoção de um planejamento estratégico apenas como ajuste fiscal e equilíbrio orçamentário (SOUZA, 2007).

O planejamento estratégico é adaptável às mudanças na administração pública, sendo uma ferramenta essencial na execução dos objetivos e da estratégia estabelecida. Quanto mais a sociedade se desenvolve maiores são suas demandas, exigindo assim, uma gestão pública



mais eficiente, democrática e efetiva para que todas as necessidades possam ser atendidas (ZIMMERMAN, 2014 apud SANTOS; SANTOS; LIRA, 2018).

De acordo com Silva, o mais importante benefício da aplicação do planejamento estratégico na administração pública é garantir a organização dos recursos internos, além de auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas para atingir suas metas em longo prazo, avaliar as condições ambientais externas para alcançar seus objetivos, assegurar que os gestores tenham poder de escolha e que tenham condições de manter o controle da organização. Assim, a adoção do planejamento estratégico em uma organização, tanto privada quanto pública, exerce um papel significativo no seu desempenho final (SILVA, acesso em 04 mar. 2021).



Historicamente, a gestão pública está presente no Brasil desde o período colonial e, apesar de ter evoluído com o tempo, ainda é precário em termos qualitativos, tendo em vista a ausência de dedicação por parte de alguns gestores que atuam na esfera pública, o insuficiente número de funcionários públicos e o aumento no número de cidadãos que requerem o atendimento de suas necessidades de forma rápida e objetiva (D'ANJOUR; SOUZA; ALEXANDRE; AÑES, 2006).

1.3 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em sua obra intitulada “Safári da Estratégia”, a qual teve sua primeira edição no ano de 1998 e elaborada com base em estudos de análises estratégicas, aborda diferentes escolas da administração, caracterizando-as a partir de seus principais pressupostos com vistas a contribuir para que o executivo principal escolha a melhor estratégia, isto é, aquela capaz de garantir o crescimento e o desenvolvimento empresarial em um mercado altamente competitivo. Cerca de duas mil publicações na área foram utilizadas para desenvolver distintos aspectos da administração estratégica, agrupando toda a produção acadêmica em dez escolas de pensamento, sendo elas: escolas do Design, Planejamento e Posicionamento, definidas como prescritivas, ou seja, preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas, e as escolas Empreendedora, Cognição, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração, definidas como descritivas, focando em como as estratégias são de fato formuladas (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG et al., 2010).

1.3.1. ESCOLA DO DESIGN

A escola do Design surgiu na década de 1960 com uma visão de formulação de estratégia deliberada, simples, informal, permitindo a centralização da escolha da estratégia pelo executivo principal, de forma única, explícita e desenvolvida como perspectiva para que



somente então as estratégias possam ser implementadas. Seu modelo de formulação de estratégia busca compatibilizar as características inerentes à empresa com as possibilidades contidas no mercado, caracterizando a análise SWOT, citada acima (MINTZBERG et al., 2010). A estratégia deve ser implementada assim que decidida, porém o ator que formula a estratégia não é o mesmo que a implementa. Assim, essa separação contribui “para o distanciamento do processo de formulação estratégica da realidade” (QUINTELLA; CABRAL, p. 1175, 2007).

1.3.2. ESCOLA DO PLANEJAMENTO

Influenciada por Ansoff a partir de seu livro *Estratégia Corporativa*, em 1965, essa escola aceitou grande parte das premissas da escola precedente, porém com uma execução altamente formal, assim o modelo simples e informal da escola do design tornou-se uma elaborada sequência de etapas mecanicamente programadas, estabelecendo, assim, um modelo de planejamento a ser seguido por toda a organização (MINTZBERG et al., 2010). Deste modo, o planejamento é essencialmente inerente ao controle devido à formalidade e ao engessamento de etapas para o planejamento e o sucesso da estratégia deliberada desta escola é resultante da sua implementação estruturada, controlada e planejada (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

1.3.3. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A escola do Posicionamento é influenciada pela obra de Michael Porter, *Estratégia Competitiva* (1980), e adota muitas das premissas das escolas anteriores, porém com o diferencial de priorizar a própria estratégia, e não somente a sua formulação, e a propor um modelo prescritivo de elaboração da estratégia, bem como passou a focar em estratégias específicas para cada organização com vistas a melhorar a sua posição no mercado diante de seus rivais (MINTZBERG et al, 2010).

A formulação da estratégia é considerada pela escola do Posicionamento como um processo deliberado, entretanto adota ferramentas analíticas para a adequação da estratégia da empresa a cada situação, focando assim, na seleção das chamadas posições genéricas, como liderança em custo, diferenciação e foco (MINTZBERG et al, 2010). Uma das ferramentas defendidas por Porter (1980) que influencia na tomada de decisão da empresa é o modelo das Cinco Forças constituído pela (o): ameaça de novos participantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

1.3.4. ESCOLA EMPREENDEDORA

A escola Empreendedora inaugura o pensamento descritivo ao formular a estratégia *a priori*, isto é, antes da implementação de um processo. Como escola de transição ainda trás a ideia de centralização da estratégia no líder, porém com o diferencial da intuição. A visão do líder torna-se a estratégia da organização, sendo assim tanto deliberada quanto emergente: deliberada no sentido amplo e de senso de direção e emergente na flexibilidade e adaptação às situações. O líder é responsável pela elaboração da estratégia e a mantém sob controle pessoal, assim a organização torna-se maleável às diretrizes do líder, mantendo uma estrutura simples e que tende ter como foco nichos de mercado (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.5. ESCOLA DA COGNIÇÃO

A escola da Cognição também necessita da visão do estrategista, porém busca entender sua mente no âmbito da psicologia cognitiva, não focando no processo de formulação da estratégia, mas em “seu processo de derivação da realidade” a partir da percepção do estrategista (QUINTELLA; CABRAL, p 1179, 2007).

A formulação da estratégia pode ocorrer de duas maneiras, ou seja, através da visão objetiva, onde seria concebida como um processo individual de uma nova abordagem de mundo seja como uma visão subjetiva, na qual a estratégia é um tipo de interpretação do mundo que exige uma maior interatividade do coletivo (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG et al., 2010).

1.3.6. ESCOLA DO APRENDIZADO

Segundo Vasconcelos (2001), esta escola apresenta a estratégia como um processo emergente e exploratório baseado em tentativa e erro. A estratégia acontece quando o coletivo, na maioria dos casos, aprende a lidar com diferentes situações expressas na capacidade da organização de assimilar aprendizados que tendem a determinar padrões de comportamento que influenciam a escolha da estratégia (MINTZBERG et al., 2010).

Diante do exposto, o gerenciamento eficaz para esta escola, está na capacidade de manter a aprendizagem sincronizada às alterações ocorridas no processo de formulação da estratégia, assim, “o aprendizado (...) deve influenciar a formação de estratégias organizacionais mais complexas, assim, entendemos que a escola cobre todo o eixo de processo” (QUINTELLA; CABRAL, p. 1180, 2007).

1.3.7. ESCOLA DO PODER

A escola do poder caracteriza a formulação da estratégia como um processo aberto e influenciável pelo poder e pela política a fim de beneficiar determinados interesses, indo além do âmbito econômico (MINTZBERG et al., 2010). O poder e a política podem interferir tanto no processo interno quanto no comportamento da organização no ambiente externo. Para essas duas abordagens, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem duas vertentes: o poder micro, que trata tais relações sob o ponto de vista dos funcionários e das equipes que atuam na organização, e o poder macro, baseada nas relações da organização com o ambiente, neste caso da empresa, representada, notadamente, pelos seus diretores com o mercado. As estratégias resultantes dessa escola são emergentes e assumem mais o lugar de posições do que de perspectivas (MINTZBERG et al. 2010).

1.3.8. ESCOLA CULTURAL

A escola cultural mostra a influência humana e social nas organizações e como elas afetam suas estratégias de acordo com a cultura e a sua forma de ver o mundo (VASCONCELOS, 2001). O processo de formulação da estratégia é profundamente social e através da absorção de valores culturais há a efetiva realização das ações (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

As principais premissas da escola são baseadas na interação cultural e no processo de socialização, a estratégia é vista como uma perspectiva embasada no inconsciente coletivo, sendo assim, considerada mais deliberada. Entretanto, os princípios provenientes da cultura não afetam tanto as mudanças na estratégia, mas sim na sua perpetuação (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.9. ESCOLA AMBIENTAL

Nessa escola, a organização busca responder às demandas ambientais e incorporar à sua estratégia as soluções para supri-las, de forma que os agentes decisórios tomam ações tendo consciência da alta gama de situações e oportunidades que o ambiente pode oferecer. Deste modo, as estratégias são formuladas de acordo com as situações e análises do ambiente e suas consequências (MINTZBERG et al., 2010).

O sucesso da organização, em longo prazo, depende das escolhas feitas inicialmente no processo de formulação, pois esta desempenha um papel gradativamente mais impotente na sua capacidade de influenciar sua própria sobrevivência (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.10. ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO



Sua principal característica é a adaptabilidade e abrangência. Os autores desta escola defendem que a organização deve adotar uma forma de estruturação da estratégia específica para cada período e situação (QUINTELLA; CABRAL, 2007). Para isso, há dois lados que vivem em alternância, o das configurações – estruturas adotadas por um período determinado de tempo em certo contexto – e o das transformações – movimentos que ocorrem de tempos em tempos nos quais a empresa muda sua estratégia para melhor se adequar ao novo ambiente e às necessidades (MINTZBERG et al., 2010).

Esta escola também aponta que tais períodos podem tornar-se padronizados com o tempo. Portanto, estabilidade é a palavra-chave para a administração estratégica nesta escola e cada estratégia tem o seu valor e deve ser utilizado em seu devido contexto e tempo (MINTZBERG et al., 2010).

2. POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA O SETOR DE GEMAS E JOIAS

A cadeia produtiva do setor de gemas e joias no Brasil é composta pela extração, lapidação do material gemológico, artefatos minerais, indústria da joalheria, incluindo folheados e bijuterias, matérias-primas e equipamentos utilizados nos processos de beneficiamento e de fabricação das peças, além da agregação de valor através do design (RIBEIRO, 2011). Dentre os diferentes aspectos que caracterizam o setor em análise, cabe destacar a informalidade, sobretudo, nos elos de extração e de comercialização. Apesar de tais dificuldades, o setor em análise se insere de forma participativa no mercado internacional, apresenta um nível razoável de tecnologia e conta com importante apoio de órgãos e de iniciativas públicas, o que o dinamiza e contribui para o seu fortalecimento através, inclusive, do fomento da criação de Pólos e de Arranjos Produtivos Locais - APL's (IBGM; MDIC, 2005).

Historicamente, o Brasil tem uma estreita relação com o setor gemológico e mineral. No final do século XVII deu-se início a exploração de ouro e de diamantes na região de Arraial do Tejuco, em Minas Gerais, e a partir de então a produção cresceu exponencialmente, tornando o Brasil o maior produtor de diamantes do mundo entre os anos de 1725 e 1866. No entanto, a expansão da variedade de minerais extraídos ocorreu somente, após a década de 1940, devido à necessidade de minerais para a indústria eletrônica. Ademais, foram introduzidas técnicas de lapidação no processo produtivo e assim, a indústria joalheira deu seu primeiro passo em território nacional (IBGM; MDIC, 2005).




Com o período de recessão pós-guerra, a recém indústria praticamente se extinguiu, restando em 1947 algumas oficinas de lapidação de gemas coradas. O próximo ciclo de maior produção iniciou-se na década de 1950 com a divulgação da diversidade das gemas coradas brasileiras por Hans Stern bem como, com a descoberta de esmeraldas de ótima qualidade em 1963, as quais foram internacionalizadas pelo renomado joalheiro Jules Sauer, contribuindo assim, para que o Brasil se posicionasse como um dos mais importantes produtores mundiais de gemas (LICCARDO, 2012).

Entretanto a produção mineral gemológica do Brasil, até então, era voltada para o suprimento do mercado interno. Assim, durante as décadas de 1960 e 1970 o país investiu, pesadamente, na substituição das exportações visando o desenvolvimento da indústria nacional, ao procurar aumentar o faturamento com as exportações através da flexibilização cambial e de investimento em produtos de alto valor agregado, além da isenção ou da diminuição da alíquota de impostos e do aumento de crédito (SILVA, 2003).

Esses fatores contribuíram para o incremento das exportações de gemas brasileiras a partir da década de 1970, o que resultou na criação de novas empresas, no fortalecimento desse setor produtivo mediante, notadamente, o estabelecimento de políticas públicas voltadas para o mesmo (IBGM; MDIC, 2005). O conjunto dessas medidas foi responsável pela expansão na geração de empregos, maior arrecadação de impostos e crescimento da renda, porém o aumento das exportações não foi capaz de reduzir o montante da dívida externa gerada pela elevação da taxa de juros decorridas das crises do petróleo de 1973 e de 1978 (SILVA, 2003). Esse contexto marcado por uma crise internacional causou um longo período de recessão econômica que vigorou na década de 1980.

A década de 1990, no Brasil, foi marcada pelo processo de abertura da economia nacional e pela criação, em 1994, do Plano Real, o que resultou no aumento na renda e no consumo, no crescimento das exportações e na definição de políticas públicas orientadas para o mercado internacional, buscando promover o seu fortalecimento (IBGM; MDIC, 2005). Além de um progresso e desenvolvimento industrial e a liberalização da política comercial brasileira, financiados, em grande parte, pelas exportações e pela busca da melhoria do padrão de qualidade internacional (GRIECO, 2001 apud SANTOS, 2013).

Cabe registrar que, apesar da melhoria na posição brasileira no âmbito comercial, essa política resultou em aumento da tributação, principalmente dos artigos de joalheria, que sofreram com a alta do ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - e com o



aumento, na ordem de 20% do IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados (IBGM; MDIC, 2005).

Esse quadro contribuiu para o aumento da informalidade e para o contrabando de gemas, inibindo assim, o volume de investimentos e o próprio desenvolvimento do setor. Esse cenário é agravado pela fragilidade de políticas públicas capazes de garantir a agregação de valor no âmbito do processo produtivo, a criação de novos empregos e a geração de renda. Na tentativa de reverter esse cenário, foi criada em 2003, a agência Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), responsável por promover e estimular as exportações de produtos nacionais oriundos de diversos setores produtivos, incluindo o joalheiro, procurando divulgar esses produtos por meio de feiras internacionais e de encontros comerciais a fim de aumentar a participação das empresas na dinâmica internacional e atrair investimentos (IBGM; MDIC, 2005; APEX-BRASIL, 2021).

Além da Apex-Brasil, outro órgão essencial para a promoção do desenvolvimento do setor produtivo em estudo é o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), fundado em 1977 com o objetivo de representar, integrar e promover todos os elos da Cadeia Produtiva de Gemas, Joias e Afins. Em 1998 o IBGM firmou uma parceria com a Apex-Brasil para promover e intensificar a internacionalização desse segmento. Para tanto, criou projetos como, por exemplo, a Precious Brazil, o qual incentiva as empresas a participarem de feiras e cursos de capacitação, além de apoiar a divulgação dos seus produtos e de contribuir para a adoção de estratégias capazes de agregar valor com a incorporação de design singular e diferenciado (IBGM, 2021; DIB, 2019; IBGM, 2018).

Percebe-se que o reflexo dessas políticas, ao longo dos anos, pode ser observado pelo faturamento proveniente das exportações de produtos específicos do setor estudado, classificados conforme o capítulo 71 da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), cujos dados estão dispostos abaixo:



Exportações de acordo com cap. 71 da NCM (1970-2004) em US\$

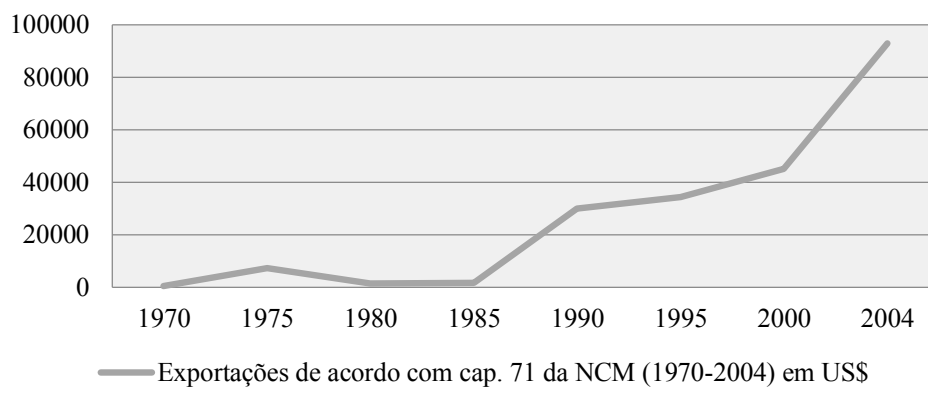


Gráfico1 – Exportações em US\$ em milhões de pérolas e pedras preciosas e semipreciosas, em bruto ou trabalhadas entre 1970 – 2004. Fonte: IBGM;MDIC

No gráfico acima é possível observar o breve aumento das exportações na década de 1970 devido às iniciativas de internacionalização das gemas brasileiras promovidas nas décadas anteriores associadas à política de flexibilização do câmbio e ao aumento de investimento em produtos de maior valor agregado. Em seguida, a década de 1980 mostra a queda das exportações em consequência das altas taxas de juros. A partir da segunda metade da década de 1980 as exportações de Gemas, Joias e Afins passaram a crescer exponencialmente, mas foi a partir de 2000, com a implantação de políticas públicas e a criação de agências e órgãos específicos voltados para o desenvolvimento do setor, que o faturamento com o comércio internacional decolou (IBGM; MDIC, 2005).

O processo de expansão internacional das empresas do ramo joalheiro tem foco na busca pela agregação do valor através, principalmente, da incorporação de um design criativo e da diversidade de gemas brasileiras com um colorido e uma beleza única. Segundo a designer Karina Achôa, as gemas nacionais sempre se destacaram no mercado internacional, porém têm ocupado, ultimamente, uma posição de maior prestígio no ramo (SEBRAE, 2007).

Neste contexto, cabe salientar a importância da sustentabilidade, tendo em vista que cada vez mais as sociedades prezam pelas atividades econômicas desenvolvidas em harmonia com a preservação ambiental. Sendo o setor de Gemas, Joias e Afins um dos que mais apresentam elevado potencial agressor para o meio ambiente, as indústrias ligadas ao ramo gemológico e joalheiro devem adaptar-se às novas regras para se manterem no mercado mundial (SEBRAE, 2007).

De acordo com dados do MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, classificado conforme o capítulo 71 da NCM pode-se observar o comportamento das exportações brasileiras de Gemas, Joias e Afins no período compreendido de 2010 a 2020, conforme segue abaixo:

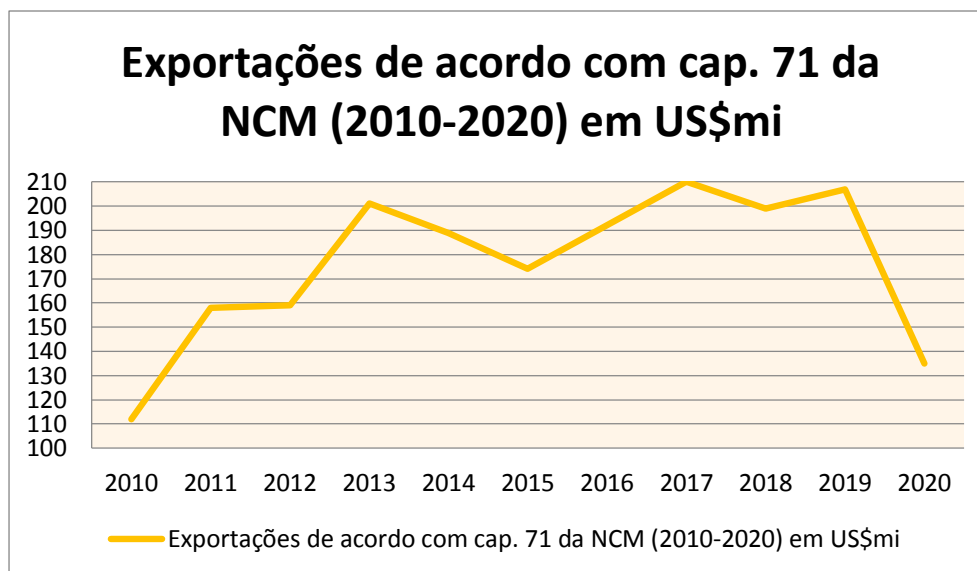




Gráfico2 - Exportações em US\$ em milhões de pérolas e pedras preciosas e semipreciosas, em bruto ou trabalhadas entre 2010 e 2020. Fonte: ComexStat

É possível identificar no gráfico acima, um aumento significativo das exportações em 2010, em decorrência do crescimento histórico do PIB (Produto Interno Bruto) na ordem de 7,5% quando comparado ao ano anterior. Em 2011 percebe-se uma estagnação no volume exportado em decorrência, principalmente, do aumento do grau de instabilidade da economia nacional. No entanto, no ano seguinte, tem-se a adoção de novas políticas econômicas consubstanciadas na expansão do crédito, na queda da taxa de juros e da taxa cambial, facilitação de crédito, câmbio desvalorizado e aumento das tarifas de importação o que explica, em grande medida, a retomada do crescimento do volume de exportação neste ano (ALLES, 2020).

Não obstante esse incremento do montante de exportação, ocorrido no ano de 2012, o resultado dessas políticas no médio prazo não foi capaz de reduzir o déficit público, o que ocasionou uma desaceleração econômica em 2014 e uma recessão em 2015 (ALMEIDA JR.; LISBOA; PESSOA, 2015). Após esse período, marcado por um baixo aumento do PIB, foram estabelecidas entre os anos de 2017 e 2019, medidas focadas no controle de gastos da dívida pública, diminuindo o déficit e freando a recessão instalada em 2014 (ALLES, 2020). Assim, foi possível observar um leve crescimento do PIB nos anos seguintes, até a brusca queda em



2020, representada pelo maior desafio atual em todos os setores, incluindo o de Gemas, Joias e Afins: as consequências da pandemia causada pelo COVID-19.



No tocante à pandemia percebe-se que diversas empresas mudaram sua forma de organizar, planejar e estabelecer estratégias, adentrando integralmente ao mundo digital. Dentre os impactos causados pela pandemia no setor de Gemas, Joias e Afins, cabe salientar que o mercado de diamantes sofreu redução, a indústria mundial diminuiu 80% de suas vendas, o preço da prata aumentou em um ano, entre abril de 2020 e 2021, o equivalente a 73% e o preço do ouro obteve aumento histórico em agosto de 2020, atingindo quase R\$355,40/g, gerando uma valorização de quase 90% em relação ao mesmo período de 2019, e as previsões para 2021 são de médias recordes novamente, somando US\$2100,00/oz, segundo relatório de projeção do ouro do banco Credit Suisse (FENINJER, 2021; LEMOS 2021; GOLDPRICE, 2021; GONÇALVES, 2020).

Em face ao exposto, observa-se que o setor de Gemas e Joias brasileiro apresenta alto potencial de produção, capacidade de qualificação e de agregação de valor além de vantagens competitivas e a presença de oportunidades de negócios no âmbito mundial. Tais características, associadas ao devido direcionamento, planejamento e a adoção de uma estratégia adequada em consonância com políticas públicas voltadas para o fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva tornam-se essenciais para o desenvolvimento das potencialidades apresentadas pelo setor de Gemas, Joias e Afins.

3. AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E O SETOR DE GEMAS E JOIAS

Diante do exposto, é fundamental analisar as ações públicas do ponto de vista estratégico. A utilização de políticas fiscais e de reajuste orçamentário no estabelecimento de ações públicas para o desenvolvimento dos setores econômicos no Brasil é, historicamente, tido como única solução viável. Entretanto, a complexidade das dinâmicas envolvidas no ambiente governamental necessita de uma abordagem ligada aos seus desafios, como por exemplo, a política internacional, as questões sociais e os períodos de recessões econômicas (GAJ, 1990 apud CUNHA, 1998).

Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico no Brasil é visto como uma etapa técnica e não como parte integrante de um processo voltado para a execução de ações capazes de gerar resultados. Na sua visão, a burocracia na formulação das mesmas e o excesso de controle contribuem para a dissociação entre a elaboração e a implementação do que foi




planejamento. Desta forma, a utilização do planejamento é essencial para nortear e abrir novos horizontes na formulação de políticas públicas.

As escolas da Administração Estratégica, abordadas por Mintzberg et al. (2010) e apresentadas nesse artigo quando atreladas às políticas públicas adotadas no setor de Gemas e Joias no Brasil, principalmente nos últimos 50 anos, nos permite alinhar as proposições das escolas com as características desses setor, revelando diferentes caminhos para a definição e escolha de estratégias capazes de promover o desenvolvimento desses segmento produtivo que carece, cada vez mais, do apoio do setor público de forma estruturada e comprometida.

Neste contexto, dentre as escolas apresentadas, cabe destacar a Escola do Posicionamento que ao utilizar uma abordagem analítica sobre a formulação da estratégia cujo objetivo é permitir que a empresa alcance a posição pretendida no mercado competitivo, nos aproximando de uma importante característica do setor em análise, tendo em vista que os produtos fabricados nessa cadeia produtiva buscam, em grande medida, a diferenciação com a incorporação, como vimos do design, o qual se constitui como uma das principais vantagens competitivas das joias brasileiras. Associado ao exposto observa-se também a estreita relação entre esse setor e aos preceitos da Escola Empreendedora, na medida em que a inovação é, sistematicamente, perseguida pelas empresas que atuam no setor de Gemas, Joias e Afins como uma condição e um diferencial competitivo fundamental para se obter ganhos de mercado, notadamente, no âmbito internacional.

Em face do analisado, tem-se que a Escola do Aprendizado, a qual, conforme descrito nesse artigo, foca no aprendizado da organização através de decisões pretéritas e no conhecimento manifestado, sobretudo, na capacidade interna das empresas estabelecendo, assim, padrões de comportamentos que tendem a contribuir para o avanço do setor produtivo em estudo, na medida em que, ao analisar as ações públicas já implementadas no setor de Gemas, Joias e Afins é possível avaliar seus resultados e com isso identificar aquelas que trouxeram mais benefícios.

Por fim, a Escola da Configuração apresenta uma das características mais relevantes no contexto de países em desenvolvimento, como o Brasil, a adaptabilidade. A presença de crises políticas e econômicas cíclicas, a dependência externa de países desenvolvidos e a ausência de recursos financeiros e técnicos suficientes e capacitados para promoverem o desenvolvimento do setor traduzem a necessidade de se reconhecer a essencialidade da definição de políticas públicas mais adequadas a situações de crise e de instabilidade econômica, adotando assim,



ações que possam atingir um melhor resultado de acordo com os recursos disponíveis em um dado momento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face ao exposto, pode-se afirmar que o setor de Gemas, Joias e Afins tem alto potencial para ser um dos pilares da economia brasileira enquanto gerador de emprego e de riquezas. Além da disponibilidade de matéria-prima, o Brasil, historicamente, reconhecido nesse segmento produtivo, conta com uma inserção participativa no mercado internacional e apresenta um nível, cada vez maior, de produção acadêmica e tecnológica. É possível observar o avanço econômico e qualitativo desse setor em momentos nos quais políticas públicas foram introduzidas na dinâmica nacional, como a criação de iniciativas ou de órgãos específicos voltados para o desenvolvimento do setor. A importância da iniciativa pública na adoção de medidas, devidamente, planejadas e implementadas é visível no desempenho final das ações. A definição de estratégia e de planejamento estratégico na administração pública contribui, decisivamente, para a organização interna, auxilia na tomada de decisões e assegura o controle, resultando na definição de medidas e de ações que possam trazer retornos positivos para o país, além de permitir a identificação de setores produtivos com potencial econômico, como é o caso do setor de Gemas, Joias e Afins. Para tal, é necessária a remodelação de uma estrutura, historicamente, comum no Brasil, focada na burocracia, no controle e nas políticas públicas limitadas aos ajustes fiscais e orçamentários, para que haja a construção de um sistema integrado que vise a definição de estratégias e a formulação de planejamento estratégico associado à elaboração e à execução de ações estabelecidas em consonância com as necessidades e as oportunidades presentes no mercado. Assim sendo, as políticas públicas devem contar com o apoio estratégico para atingir seus objetivos de forma organizada e controlada com o propósito de promover e de estimular o desenvolvimento do setor em análise. As escolas da administração estratégica abordadas por Mintzberg et al. (2010) e apresentadas, sucintamente, no presente artigo, auxiliam na definição de estratégias capazes de identificar e de explorar as oportunidades e as características do setor de Gemas, Joias e Afins, tornando-se um importante meio para desenvolver a capacidade produtiva gemológica e mineral do Brasil, revertendo as políticas públicas fiscais em ações que possam contribuir para que se alcance um maior avanço desse setor produtivo.

REFERÊNCIAS

ALLES, G. C. **A inserção econômica internacional do Brasil Análise do grau de abertura comercial da economia brasileira entre 2010 e 2018**. 2020. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2622/1/GreiciCristinaAlles.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

ALMEIDA JR., M.; LISBOA, M. B.; PESSOA, S. **O Ajuste Inevitável**. 2015. Folha de S. Paulo. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/conjuntura-economica/o-ajuste-inevitavel/#:~:text=Um%20pa%C3%ADs%20que%20se%20tornou,ainda%20mais%20os%20nossos%20problemas..> Acesso em: 01 abr. 2021.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Richard D. Irwin : Homewood, Illinois, 1980.

APEX-BRASIL. **Quem Somos**. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 23 de março de 2021.

CUNHA, Carlos Eduardo Freitas da. **Planejamento Estratégico em Empresa Pública versus Empresa Privada: estudo do caso Epagri e Macedo Koerich s. a.** 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77769/143752.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

D'ANJOUR, M. F.; SOUZA, R. L. R.; ALEXANDRE, M. L.; AÑES, M. E. M. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

DIB, A. C. **Parceria IBGM e Apex-Brasil é essencial para internacionalização das gemas e joias brasileiras**. 2019. Comex do Brasil. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/parceria-ibgm-e-apex-brasil-e-essencial-para-internacionalizacao-das-gemas-e-joias-brasileiras/>. Acesso em: 22 de março de 2021.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FENINJER. **Otimismo cauteloso impregna o comércio de joias em 2021**. 2021. Disponível em: <https://feninjer.com.br/otimismo-cauteloso-impregna-o-comercio-de-joias-em-2021/>. Acesso em: 24 de março de 2021.

GHEMAWAT, P. How Business Strategy Tamed the “Invisible Hand”. Harvard Business School: 22 de julho de 2002. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-business-strategy-tamed-the-invisible-hand>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

GIACOBBO, M. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília: n.74, outubro de 1997.

GOLDPRICE. **Gold Price Chart**. 2021. Disponível em: <https://goldprice.org/pt/gold->

price-chart.html>. Acesso em: 28 de abril de 2021.

GONÇALVES, Vinicius. **Ouro terá valor recorde em 2021, apesar de revisão negativa, diz Credit Suisse**. 2020. CNN Brasil Business. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/12/16/mesmo-com-revisao-negativa-credit-suisse-projeta-recorde-para-o-ouro-em-2021>>. Acesso em: 28 de abril de 2021.

IBGM. **Empresas brasileiras têm apoio do PreciousBrazil durante feira em Hong Kong**. 2018. Disponível em: <https://ibgm.com.br/empresas-brasileiras-tem-apoio-do-precious-brazil-durante-feira-em-hong-kong/>. Acesso em: 24 de março de 2021.

IBGM; MDIC. **Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias**. Brasília, 2005. Disponível em: <https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/180964/mod_resource/content/1/cadeia%20produtiva%20brasileira.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2021.

IBGM. **Nossa História**. 2021. Disponível em: <https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/>. Acesso em: 23 de março de 2021.

LEMOS, C. **O novo normal na indústria de diamantes**. 2021. FENINJER. Disponível em: <<https://feninjer.com.br/o-novo-normal-na-industria-de-diamantes/>>. Acesso em: 24 de março de 2021.

LICCARDO, A. Geografia das Pedras Preciosas no Brasil: Parte I. 2012. Minicurso, UEPG. Disponível em: <<https://ead.uepg.br/geocultura/200000703-d6013d6fbf/GEOGRAFIA%20DAS%20PEDRAS%20PRECIOSAS%20parte%201.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2021.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215 (broch.)

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Artmed. Porto Alegre: 2007.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 273-287, abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000200006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV), Rio de Janeiro, 2014.

PORTER, M. E., **Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n. 6, p. 1165-1188, jan. 2007. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6622>>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.

RIBEIRO, H. M. **Caracterização do Setor de Gemas, Joias e Metais Preciosos no Brasil**. Brasília: SENAI, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/295707025_CHARACTERIZACAO_DO_SETOR_DE_GEMAS_JOIAS_E_METAIIS_PRECIOSOS_NO_BRASIL>. Acesso em: 24 de março de 2021.

SANTOS; G. M. A.; SANTOS, A. M.; LIRA, V. E. A contribuição do planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo de caso. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, abril de 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/administracao-publica-municipal.html>>. Acesso em: 29 de setembro de 2020.

SANTOS, P. P. **Exportação de Pedras Preciosas: Um Estudo do Setor**. 74 f. Curso de Comércio Exterior, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013. Disponível em: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosGraduacao/Attachments/3237/PRISCILA%20PEREIRA%20DOS%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SEBRAE. **Indústria de Jóias: Lapidando a Imagem da Jóia Brasileira**. 2007. Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml>>. Acesso em: 24 de março de 2021.

SILVA, H. C. M. Deterioração dos termos de intercâmbio, substituição de importações, industrialização e substituição de exportações: a política de comércio exterior brasileira de 1945 a 1979. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 46, n. 1, p. 39-65, Jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292003000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 de março de 2021.

SILVA, G. G. **Planejamento Estratégico Na Administração Pública**. Faculdades Integradas Mato-grossenses, Instituto Cuiabano de Educação, [s. d.]. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2428785-Planejamento-estrategico-na-administracao-publica.html>>. Aceso em: 04 de março de 2021.

SOUZA, C. **Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas**. In: HOPCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, Eduardo. Políticas Públicas no Brasil. Rio de Janeiro: E Fio Cruz, 2007.

VASCONCELOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco**: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. EnANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2933#>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.