

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA SOUZA MOTTA

ESTRATÉGIA E IMAGINAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO DA CAMISA DE
FUTEBOL RETRÔ DE UM TIME QUE NUNCA EXISTIU

JUIZ DE FORA

2025

GABRIELA SOUZA MOTTA

ESTRATÉGIA E IMAGINAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO DA CAMISA DE
FUTEBOL RETRÔ DE UM TIME QUE NUNCA EXISTIU

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito final para obtenção do Grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Thiago Gomes Almeida

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Souza Motta, Gabriela.

Estratégia e Imaginação : Um estudo de caso sobre o projeto da camisa de futebol retrô de um time que nunca existiu / Gabriela Souza Motta. -- 2025.

25 p.

Orientador: Thiago Gomes Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Estratégia. 2. Imaginação. 3. Escola Cognitiva. I. Gomes Almeida, Thiago, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 20 de março de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br GABRIELA SOUZA MOTTA
Data: 20/03/2025 09:25:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Gabriela Souza Motta

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: Presencial

Ata da sessão pública referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ESTRATÉGIA E IMAGINAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO DA CAMISA DE FUTEBOL RETRÔ DE UM TIME QUE NUNCA EXISTIU**, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela discente **GABRIELA SOUZA MOTTA** (matrícula 202026002), sob orientação da Prof. Dr **THIAGO GOMES DE ALMEIDA**, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao décimo segundo dia do mês de março do ano de 2025 , às 18:00 horas, na sala de reunião da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

| Titulação | Nome | Na qualidade de: |
|-----------|-------------------------------------|------------------|
| Doutor | Thiago Gomes de Almeida | Orientador |
| Doutora | Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi | Membro da banca |
| Doutora | Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes | Membro da banca |

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o senhor Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, a discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetida à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

| |
|--|
| |
|--|

Nada mais havendo a tratar, o senhor Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos senhores membros da Banca Examinadora e pela discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de Bacharelado em Administração, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 12 de março de 2025.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 10:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 10:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gabriela Souza Motta, Usuário Externo**, em 19/03/2025, às 11:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 14:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2282708** e o código CRC **4B6F0E63**.

RESUMO

Esse artigo investiga a influência da habilidade imaginativa dos executivos na formulação de estratégias, com foco no caso da marca Chico Rei e sua camisa de futebol retrô de um time que sequer existiu. Assim, através de uma análise categórico-analítica de entrevistas, documentos e mídias sociais, os resultados demonstram a importância das habilidades imaginativas na criação de estratégias empresariais eficazes. Dessa forma, o desenvolvimento da camisa exemplifica como a imaginação do fundador, alinhada aos princípios da Escola Cognitiva e às dimensões do imaginário de Abraham, permitiu à empresa identificar oportunidades, antecipar tendências de mercado, adotar uma postura estratégica proativa e gerar um produto inovador e relevante para o mercado. Em suma, esse estudo ressalta a importância da imaginação não apenas como um atributo desejável, mas uma competência estratégica crucial para o sucesso em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução.

Palavras-chave: estratégia, imaginação, escola cognitiva.

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 04 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 04 |
| 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 04 |
| 2.2 A ESCOLA COGNITIVA..... | 07 |
| 2.3 A PESQUISA EM IMAGINAÇÃO..... | 08 |
| 2.4 IMAGINAÇÃO E ESTRATÉGIA..... | 11 |
| 3 METODOLOGIA..... | 12 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS..... | 14 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 21 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 22 |

1. Introdução

No cenário corporativo, a habilidade imaginativa dos executivos tem emergido como um fator crucial para a formulação de estratégias. À medida que as organizações enfrentam ambientes cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos, a capacidade de visualizar cenários futuros e criar soluções inovadoras torna-se essencial para assegurar a competitividade e o crescimento sustentável.

Assim, o presente estudo de caso tem como principal objetivo compreender como a habilidade imaginativa de um executivo pode influenciar o processo de formulação de estratégias na organização e como objetivos específicos: analisar as percepções e experiências do fundador da Chico Rei; identificar padrões e categorias que evidenciam a relação entre a habilidade imaginativa e estratégias formuladas; analisar o impacto da imaginação na concepção de estratégias corporativas.

A partir dessa perspectiva, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, com foco na análise categórico-analítica, permitindo uma compreensão detalhada dos fenômenos estudados. Para tal, foram analisadas entrevistas, documentos e mídias sociais.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão Estratégica

A origem da estratégia é antiga. Embora o termo tenha se difundido recentemente e amplamente no contexto empresarial, seu surgimento data de séculos. “Estratégia” possui duas origens: a rota biológica e a analogia militar. A rota biológica reconhece que a competição natural é um fenômeno histórico e destaca o papel da seleção darwiniana. Além disso, encapsula o princípio de exclusão competitiva de Gause, incorporando as capacidades centrais de imaginação e lógica que diferenciam o estrategista dos demais. Por outro lado, a analogia militar, que é a herança mais tradicional do conceito de estratégia, é exemplificada pelo antigo clássico chinês "A Arte da Guerra" (c. 500 a.C.). Essa obra enfatiza que a mais elevada forma de liderança é superar o inimigo por meio da estratégia, abordando aspectos como planejamento, organização, táticas e a captura de oportunidades (Andrew, 1971). Assim, ambas as origens moldaram a compreensão histórica do termo e abriram caminho

para a definição contemporânea de estratégia, que se revela essencial nos ambientes competitivos de hoje.

Estratégia é criar adequação entre as atividades da empresa (Porter,2000), de modo que pode assumir cinco diferentes significados, a depender do enfoque adotado, como preconizado por Mintzberg. Nesse viés, estratégia pode ser entendida como um plano que concede uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo; uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercado; uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e como um pretexto ou truque, isto é, uma "manobra" específica para enganar um oponente ou concorrente (Mintzberg, 2000).

Da literatura, emergem dez escolas do pensamento estratégico, a maioria das quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia (Mintzberg, 2000), desmistificando a complexidade do ambiente de negócios e evidenciando que não há uma abordagem única ou "certa" para o desenvolvimento de estratégias. Em vez disso, elas apresentam um conjunto diversificado de opções que podem ser combinadas e adaptadas que permitem que os gestores escolham e integrem elementos de diferentes escolas, criando estratégias mais eficazes e alinhadas às suas realidades. Consoante Henry Mintzberg, assim pode ser divididas e descritas as escolas:

Quadro 01: Escolas do Pensamento Estratégico

| | |
|------------------------|--|
| Escola do Design | Adota como premissa que o executivo principal é o responsável pela formulação de estratégias únicas pautadas na razão por meio de um processo que deve ser simples e explícito para que possa ser implementada. Além disso, é conhecida pela introdução da SWOT - modelo de desenvolvimento estratégico que visa criar uma consonância entre as competências internas da organização e as oportunidades disponíveis no ambiente externo. |
| Escola do Planejamento | Entende que estratégias devem emergir de um planejamento formal e controlado, dividido em etapas com checklists e técnicas de apoio, elaborado pelo executivo principal e executado pelos planejadores, de modo que as estratégias resultantes devem ser claramente definidas, |

| | |
|--------------------------|---|
| | <p>permitindo sua implementação por meio de atenção cuidadosa, objetivos, orçamentos e planos operacionais.</p> |
| Escola do Posicionamento | <p>Entende estratégia como um processo de seleção de posições genéricas identificáveis, baseadas em cálculos analíticos, para que possam ser desenvolvidas e implementadas em um mercado reconhecidamente competitivo. Em adição, a escola trouxe ferramentas notáveis, como a matriz BCG, as Cinco Forças Competitivas e a Cadeia de Valor.</p> |
| Escola Empreendedora | <p>A estratégia surge em forma de nicho na mente do líder, a partir de sua intuição e experiência que se manifesta por meio de sua visão particular e flexível do futuro da organização, mantendo controle pessoal de sua implementação.</p> |
| Escola Cognitiva | <p>Estratégia como um processo cognitivo iniciado na mente do estrategista que emerge como conceitos, mapas, esquemas e molduras que são filtrados e podem, por consequência, distorcer a percepção, levando a diferentes interpretações do mundo. Como as estratégias são complexas, sua implementação frequentemente fica aquém do ideal e se torna desafiadora para ajustes futuros.</p> |
| Escola do Aprendizado | <p>Compreende estratégia como um processo de aprendizado coletivo emergente ao longo do tempo, gerenciado pela liderança sem distinguir sua formulação de sua implementação.</p> |
| Escola do Poder | <p>Concebe o poder e a política como moldes do processo de formação da estratégia, que tende a emergir como posições e meios de iludir para promover o bem-estar por controle próprio ou cooperação com outras organizações.</p> |
| Escola Cultural | <p>Interpreta estratégia como um processo de interação social baseado nas crenças explícitas e implícitas dos membros comuns a uma organização, as quais refletem nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.</p> |

| | |
|------------------------|--|
| Escola Ambiental | O líder assume o papel de adaptar a organização e ler o ambiente, que atua como um agente central na geração de estratégias organizacionais, apresentando-se como um conjunto de forças que as empresas, agrupadas em grupos ecológicos, devem responder para sobreviver e não serem eliminadas. |
| Escola da Configuração | Admite que as organizações adotam configurações estáveis por um dado período que são ocasionalmente interrompidos por um processo de transformação que deve ser bem articulado para que não cause prejuízos para a organização. Sendo assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. |

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management

2.2. A Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva considera os estrategistas como pessoas autodidatas, em vista que constroem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento através de sua experiência direta, a qual molda o que eles sabem e o que fazem, influenciando suas experiências futuras. Nesse viés, é possível conceber duas alas distintas: uma ala, mais positivista, trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Assim, os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera: ela varre o mundo, aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor, embora as imagens que ela capta sejam consideradas, nesta escola, um tanto distorcidas. A outra ala vê tudo isso como subjetivo: a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Aqui os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua "tomada" sobre aquilo que ela vê lá fora- os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. Assim, enquanto a outra ala procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, esta ala acredita que a cognição cria o mundo (Mintzberg, 2000).

De acordo com Hebert Simon, o mundo é vasto e complexo, enquanto o cérebro humano e sua capacidade de processar informações são bastante limitados em comparação. Sendo assim, o processo cognitivo pode se manifestar de cinco maneiras, guiados por cada uma das alas supracitadas, como preconiza Henry Mintzberg:

Quadro 02: Cognição

| | |
|--|---|
| Cognição como Confusão | Refere-se à dificuldade dos gestores de lidar com a complexidade e a incerteza do ambiente estratégico, de forma que os estrategistas enfrentam ambiguidades, percepções distorcidas e limitações cognitivas, o que pode gerar confusão na compreensão do ambiente e na tomada de decisões. |
| Cognição como Processamento de Informações | Refere-se ao estrategista como um processador de dados e informações do ambiente, de modo que é de sua responsabilidade captar, armazenar, organizar e interpretar informações de acordo com suas limitações cognitivas |
| Cognição como Mapeamento | Refere-se ao processo de construção mental de representações internas da realidade, que organizam as informações, permitem ao estrategista identificar padrões, relações de causa e efeito e possíveis caminhos de ação e guiam a formulação de estratégias. |
| Cognição como Realização de Conceito | Refere-se a transformação da intuição, criatividade e <i>insight</i> para criação de conceitos estratégicos. |
| Cognição como Construção | Sugere que a estratégia é construída gradualmente, a partir de experiências, percepções e interpretações do ambiente do estrategista, com base em sua interação contínua com o ambiente. |

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, 116–132

2.3. A Pesquisa em Imaginação

A pesquisa em imaginação é plural, se articulando em diferentes campos, com destaque para filosofia, neurociências e psicologia (Abraham e Bubic, 2015), visando a

investigação das habilidades mentais de conjugação de imagens, ideias, impressões, temporalidades, probabilidades, elementos estéticos, entre outros (Abraham, 2016). A imaginação apresenta um vasto espectro de possibilidades e operacionalizações mentais, dando conta do real e do irreal, do existente e do inexistente, o possível e o impossível, o vivido e o projetado, tanto para dar suporte à percepção ordinária do mundo, apoiando os processos interpretativos da percepção, como também na projeção mental daquilo que não é familiar ou conhecido pela mente do indivíduo (Warnock, 1976). Seu funcionamento é espontâneo e deliberado, ordinário e extraordinário, consciente e inconsciente, derivando do mundo externo ao mundo interior dos indivíduos (Brann, 1991; Currie e Ravenscroft, 2002).

Para Abraham (2020), a imaginação apoia os órgãos dos sentidos, ao auxiliar na fabricação de realidades alternativas nunca vivenciadas pelo sujeito, assim como ajuda na reconstituição do passado e na projeção do futuro. Um exemplo destas características é apresentado por Schacter (2012), ao abordar o conceito de processos (re)constitutivos. Trata-se de situações em que o indivíduo pensa em eventos pessoais, como ter um filho, em diferentes horizontes temporais. No futuro, imagina como pode vir a ser ter um filho (chamado de pensamento futuro episódico ou prospecção), no passado, imagina como teria sido se tivesse tido um filho (chamado de pensamento contrafactual episódico), ou pode pensar no que de fato aconteceu, ativando suas lembranças caso já tenha realmente tido um filho (chamado de episódio de memória ou retrospectiva).

Abraham (2016) em um exercício de organização da literatura sobre imaginação, considerando a variedade de campos de pesquisa existentes em relação ao tema, afirma os estudos apresentam caráter fragmentado, com pouco diálogo interno, conexão e consensos em termos de pressupostos, entre as diferentes abordagens. Cita como exemplo a filosofia, que há séculos investiga os fenômenos imaginativos, bem como a psicologia e a neurociência, que tratam do tema em períodos mais recentes, mediante diferentes bases epistemológicas. Alguns exemplos ajudam a ilustrar tais diferenças. A autora afirma que o tópico de investigação sobre imagética mental é comum nos três campos do conhecimento. No entanto, o tema engajamento em ficção é mais forte em filosofia, pouco abordado em psicologia, e praticamente estéril na neurociência. Por outro lado, o tema pensamento futuro é forte em neurociência, assim como criatividade é explorado em profundidade pela psicologia.

Abraham e Bubic (2015) destacam também a existência de diferenças de entendimento entre os campos sobre o que constitui a imaginação em termos conceituais. Explicam que para a filosofia, por exemplo, a imaginação é diferenciada de outros processos mentais, como lembrar, conceber, acreditar e desejar. Já para pesquisadores da neurociência, a

distância entre lembrar e imaginar é muito menor e difícil de ser traçada do que para filósofos.

Assim, considerando a pluralidade de tais perspectivas, Abraham, em trabalho seminal em 2016, procurou estruturar as linhas de investigação dentro do campo, propondo uma organização apresentada na tabela 1, onde diferentes dimensões e domínios da pesquisa em imaginação, são descritos na classificação.

Quadro 03: Uma classificação neuro filosoficamente informada da imaginação

| Imagética Mental (perceptiva/motora) | Intencionalidade (recordativa) | Combinação Nova (gerativa) | Fenomenologia (emoção) |
|---|--|---------------------------------------|---|
| Imagética visual | Raciocínio sobre estados mentais/teoria da mente | Pensamento criativo | Envolvimento estético |
| Imagética auditiva | Tomada de decisão moral | Raciocínio hipotético | Resposta estética relacionada à arte visual |
| Imagética musical | Viagem mental no tempo/pensamento sobre o futuro | Pensamento contrafactual | Resposta estética relacionada à música |
| Imagética gustativa | Memória autobiográfica/episódica | Geração de hipóteses | Resposta estética relacionada à literatura |
| Imagética tátil | | | ... |
| Imagética olfativa | | | |
| Imagética motora | | | |
| ... | | | |

Fonte: Adaptado de Abraham (2016), *The Imaginative Mind*, Human Brain Mapping, 37(11), 4197–4211.

Essa abordagem organiza a imaginação em quatro categorias principais de investigação: 1) imagética mental, 2) intencionalidade, 3) combinação nova e 4)

fenomenologia. A **imagética mental**, de natureza perceptiva e motora, engloba estudos sobre a capacidade de criar representações sensoriais internas, como imagens visuais, sons, cheiros, gostos e movimentos, que podem ser evocadas mesmo na ausência de estímulos externos. Já a **intencionalidade**, de caráter recordativo, está relacionada à trabalhos que visam compreender a habilidade de acessar memórias autobiográficas e realizar raciocínios sobre estados mentais, incluindo decisões morais e projeções futuras, o que destaca o papel da imaginação na compreensão e na antecipação da realidade.

A dimensão da **combinação nova** trata da investigação sobre a capacidade gerativa da imaginação, que permite o pensamento criativo e a formulação de hipóteses por meio de raciocínios contrafactuais e hipotéticos. Essa habilidade é fundamental para resolver problemas e inovar, funcionando como base para o pensamento criativo e científico. Por fim, a **fenomenologia**, com foco nas pesquisas sobre emoções, abordando as respostas estéticas relacionadas às artes visuais, à música e à literatura, além do envolvimento subjetivo em experiências estéticas. A classificação também reconhece os **estados alterados** da imaginação, como sonhos, hipnose e estados induzidos por drogas, que ampliam ou distorcem essas dimensões e revelam a plasticidade dessa capacidade humana. Juntas, essas categorias oferecem uma visão abrangente sobre o papel da imaginação como um processo mental essencial para a experiência humana, integrando percepção, memória, criatividade e emoção.

2.4. Imaginação e Estratégia

O interesse acadêmico do campo da estratégia pela atividade cognitiva do indivíduo no processo de formulação estratégica não é novo. A imaginação ocupa uma posição central no contexto do que Mintzberg e colegas (2000) nomearam como escola cognitiva de pensamento estratégico. Essa escola considera a estratégia como um processo mental baseado na interpretação de mapas cognitivos e esquemas mentais que guiam os gestores na formulação e implementação de estratégias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, em *Safári de Estratégia* (2000), descrevem a escola cognitiva como uma abordagem que enfatiza a importância da percepção, intuição e criatividade na construção estratégica. Segundo os autores, a imaginação permite aos estrategistas projetar cenários futuros, identificar padrões emergentes e reinterpretar a realidade, elementos essenciais para lidar com a complexidade e a incerteza do ambiente organizacional.

Alguns autores da escola cognitiva, como Gary Klein, destacam o papel da experiência acumulada e dos processos mentais intuitivos na tomada de decisão estratégica. A teoria do *Recognition-Primed Decision Making* de Klein (1998), por exemplo, ressalta como os gestores usam a imaginação para conectar experiências passadas com novas situações, criando soluções adaptativas e inovadoras. Nesse sentido, a imaginação, aliada ao pensamento contrafactual e à criatividade, permite que os gestores desenvolvam hipóteses e cenários que transcendam a análise racional linear.

Em *Safári de Estratégia*, Mintzberg e colaboradores apresentam também outros trabalhos de destaque dentro do recorte desta escola, como Hebert Simon (1997) amplamente reconhecido por seu trabalho sobre racionalidade limitada (*bounded rationality*), em que argumenta que gestores não podem processar todas as informações disponíveis para tomar decisões perfeitamente racionais, sendo, portanto, obrigados a usar heurísticas, intuição e imaginação para formular estratégias. Outros dois autores de destaque são: James March (1994), que trabalhou em parceria com Simon e explorou o papel da cognição na tomada de decisão estratégica, e por seu conceito de aprendizado organizacional e de como as organizações equilibram a exploração de novas ideias e a exploração de competências existentes; e Karl Weick (1995) é conhecido por seu trabalho sobre *sensemaking* (dar sentido), que aborda como os gestores interpretam e constroem significado a partir de informações ambíguas e complexas. Sua abordagem ressalta a importância da imaginação e da cognição na formação de estratégias em situações de incerteza.

No entanto, os trabalhos desenvolvidos no contexto da escola cognitiva, apesar de mencionarem a imaginação, não apresentam investigações debruçadas sobre os fenômenos imaginativos propriamente ditos, mas sim, articulações que reconhecem a existência da imaginação enquanto processo mental, dando mais atenção aos processos cognitivos e seus impactos nas tomadas de decisão estratégica.

3. Metodologia

O presente trabalho é resultado de uma investigação de abordagem qualitativa, especificamente um estudo de caso do projeto Chico Rei Social Clube, da marca de moda mineira Chico Rei, em que se investigou os processos imaginativos envolvidos na formulação de estratégias.

A pesquisa qualitativa é aquela que produz resultados não alcançáveis através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Além disso, métodos

qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A partir desse cenário, o presente estudo de manifesta como um estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos casos, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno que se pretende pesquisar. Sua efetivação também demanda prolongada permanência do pesquisador no ambiente que está sendo estudado e a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados, tais como: entrevistas, observação simples ou participante e análise de documentos (GIL, 2022). Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015).

A correlação entre estratégia corporativa e imaginação ainda é um campo emergente de estudos. Desse modo, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, que segundo Michel (2015), tem o intuito de delimitar o fenômeno em questão, além de obter uma sistematização prévia da estrutura do problema de pesquisa: Como a habilidade imaginativa de executivos pode influenciar a formulação de estratégias?

Portanto, foram utilizadas três fontes de dados. No primeiro momento, foi realizada uma entrevista com o fundador da Chico Rei, a qual foi conduzida por meio de um questionário semiestruturado, elaborado com o objetivo de abordar os principais temas de interesse da investigação. Esse formato foi escolhido para garantir que os tópicos centrais fossem explorados de maneira consistente, enquanto oferecia aos entrevistados a liberdade necessária para expandir suas reflexões, permitindo análises mais detalhadas e ricas sobre os assuntos discutidos. Assim, as respostas fornecidas foram gravadas, preservando a autenticidade das declarações e facilitando a posterior análise. Em uma etapa subsequente, essas gravações foram transcritas integralmente, assegurando que as informações fossem organizadas e armazenadas de forma estruturada para uma análise mais aprofundada.

Em segundo lugar, com o intuito de obter dados completos, os documentos da marca que descrevem sua trajetória foram examinados. Assim, os dados obtidos são combinados com os demais, possibilitando compreender melhor os diferentes aspectos da realidade, evitando os vieses provocados pela utilização de um método único (GIL, 2021). Além disso, em vista do aumento de informações disponibilizadas na internet, as redes sociais da

empresa, como Instagram, *Site* e *Facebook* foram analisadas e consideradas para formulação do estudo.

Para a análise dos dados, adotou-se a estratégia categórico-analítica, a qual consiste no contraste dos dados obtidos empiricamente com os padrões definidos mediante a construção de um arcabouço teórico, objetivando algum tipo de explicação ou o estabelecimento de algum tipo de relação entre variáveis (GIL, 2022). Dessa forma, o processo analítico iniciou-se com a organização dos dados coletados, e posteriormente, com a identificação das variáveis e categorias relevantes para o estudo para que pudessem ser atreladas aos seus respectivos dados registrados. Assim, para garantir a consistência e validade dos resultados, os dados foram triangulados e comparados de acordo com a maneira que foram obtidos para que pudessem ser exibidos e por fim, atribuídos de seus significados.

4. Análise dos Dados

4.1. A Chico Rei

A Chico Rei, fundada por Bruno Imbrizi em 2008, nos corredores da Faculdade de Artes da Universidade Federal de Juiz de Fora, nasceu por meio do anseio de seu criador por liberdade de expressão. Sendo assim, o nome faz uma homenagem a Galanga, uma figura lendária nas histórias orais de Minas Gerais. Galanga foi trazido para o Brasil como escravo, recebeu o nome de Francisco e, após muito esforço, conseguiu comprar sua liberdade e a de muitos outros escravos. Em razão de sua coragem e determinação, seus companheiros libertos passaram a chamá-lo de "rei", dando origem ao nome Chico Rei.

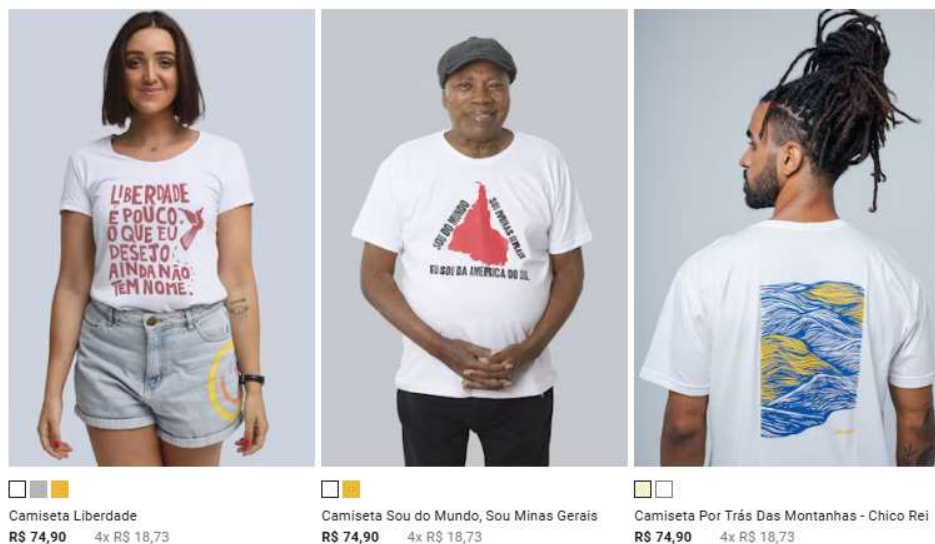
De acordo com a entrevista concedida por Bruno, fundador e atual CEO da marca:

A Chico Rei é espaço de construir discurso, é espaço de construir história. Eu não quero que você conte a minha história, eu quero que você conte a sua história, através das minhas ferramentas, mas eu quero que você seja você. Então essa é a potência da Chico Rei, de permitir que cada um seja si mesmo, porém com as nossas ferramentas, comprando o nosso produto.

Sendo assim, a empresa confecciona, principalmente, camisetas que são distribuídas em todo território nacional, estampadas com elementos da tradição mineira, cultura brasileira, humor, música, cinema, games, literatura e séries, responsáveis por gerar identificação com seu público. Além disso, a marca enfatiza seu compromisso com a sustentabilidade e a produção consciente, utilizando materiais sustentáveis e veganos e fomentando relações de trabalhos justas e seguras.

A partir dessa perspectiva, as camisetas são modeladas em malha de fibra natural de algodão sustentável, estampadas por meio de serigrafia e comercializadas por um preço médio de R\$74,90.

Imagem 01: Linha Tradicional de Camisetas da Chico Rei



Fonte: <https://chicorei.com/camiseta/>

4.2. Processo Criativo da Chico Rei

O processo criativo da Chico Rei, isto é, a sequência de etapas necessárias para o desenvolvimento de um novo produto ou para concepção de novas coleções, envolve, no primeiro momento, uma análise de mercado por meio de dados. Para o CEO da marca, a análise não necessariamente refere-se a números planilhados, mas também a um olhar para as tendências do mercado, para os impactos gerados por ela e pelas noções de sucesso alcançadas, demonstradas nos veículos de comunicação. Assim, é possível que a equipe de Desenvolvimento de Produtos, sob a a Diretoria de Marketing, possa vislumbrar não só o potencial criativo, mas também a resposta que o mercado já trouxe para aquela referência. Dessa forma, são agrupadas e combinadas diversas referências que possuem potencial para o desenvolvimento de uma nova estampa. A partir desse cenário, Bruno aponta que seus produtos “são uma colagem entre o que eu faço de experiência do cliente, o que eu faço de qualidade do produto, com o que o artista que eu estou ali promovendo realiza”.

O segundo passo é “construir um ambiente que me dá felicidade de lançar o que eu tô construindo”. Tal afirmativa evidencia a valorização do envolvimento emocional positivo

com a criação, fazendo com que a fenomenologia seja fundamental para o início do processo imaginativo. No entanto, ao que tange o método de ilustração, o fundador exprime:

Não existe um processo específico definido de criação, é uma bagunça, é positiva, é necessária, sabe? Tipo assim, essa liberdade de criação de cada um, cada um tem o seu estilo, tem um funcionário que trabalha de dia e tem funcionário que trabalha de madrugada. Então, cada um tem o seu estilo de criar, de pensar.

Por consequência, concede liberdade para que o artista possa utilizar não apenas a fenomenologia para imaginar uma nova estampa, mas também conciliar intencionalidade, combinações novas e a imagética mental para sua concepção. Embora não haja definição a respeito do que deve ser ilustrado, há um cronograma para a equipe e KPIs (*Key Performance Indicators*) claros ao que tange a quantidade de lançamentos, inovações e o quanto precisam reverberar na empresa.

Posteriormente, com o protótipo em papel finalizado, é necessário compreender com quais materiais serão trabalhados. Assim, em conjunto com os fornecedores, é feito um piloto da própria camiseta para averiguar qual se aproxima melhor do que foi imaginado, assim como para testar a viabilidade, fazer ajustes, identificar possíveis problemas e validar suposições e hipóteses realizadas ao longo do desenvolvimento.

É importante ressaltar que entre a ideia inicial e o piloto decorre aproximadamente 4 meses. No entanto, quando o resultado não é satisfatório ou o *timing* de lançamento não é adequado, os projetos são abortados.

4.3. O Projeto Chico Rei Futebol Clube: a camisa retrô de um time que nunca existiu

Observando o crescimento do mercado de camisetas criativas relacionadas ao universo do futebol, a Chico Rei lançou um novo projeto em 2024. Assim, a proposta, nomeada como Chico Rei Futebol Clube (FC), consiste em uma blusa polo confeccionada em dry-fit e comercializada por R\$189,90, com o valor agregado substancialmente superior às camisetas convencionais, sendo, na realidade, uma camisa de uniforme de time de futebol no estilo retrô, porém de um time que nunca existiu.

O maior destaque é conferido para o pensamento imaginativo envolvido para desenvolver uma camiseta retrô de um time de futebol que sequer existiu, mas que se tornou sucesso em termos de vendas.

Imagem 02: Camiseta Chico Rei Futebol Clube



Fonte: <https://chicorei.com/camisa/camisa-chico-rei-fc-145553.html>

O processo de desenvolvimento do produto revela a manifestação das quatro dimensões da imaginação, ao mesmo passo em que se une com a estratégia da marca e em como ambas se manifestam, em primeira instância, na mente do estrategista principal. Sendo assim, é necessário ressaltar que o projeto iniciou-se a partir de uma experiência pessoal do fundador da Chico Rei, em uma viagem realizada para Colômbia. Assim, o Bruno encontrou e comprou uma camisa do Valderrama, que lhe fez recordar sua infância durante a copa de 1994 e que inspirou a Chico Rei Futebol Clube.

No entanto, apenas um ano após, a vivência relatada foi resgatada, quando Bruno Imbrizi retomou sua participação na equipe de Desenvolvimento de Produtos, com o objetivo de explorar novas ideias para a marca. De acordo com o mesmo, ele foi levado como inspiração através de um *moodboard*, isto é, ferramenta visual utilizada para reunir e apresentar ideias, conceitos e referências de forma organizada e coesa, para que sua equipe pudesse vislumbrar a ideia central do projeto. Assim, o processo ilustrativo considerou como a marca patrocinaria e confeccionaria uma camisa dos anos 80/90 para sua seleção, construindo-o com base em um discurso de encontro do imaginário, de um momento passado e presente, pouco construído no produto em relação à moda, à construção do que se veste.

Enfim, havia interesse por parte da empresa em traçar uma nova estratégia para, por meio do lançamento da camisa, validar com o público o quão dispostos estariam a consumir um produto com a marca “Chico Rei” estampada cinco vezes, assim como para compreender em qual meio haveria maior adesão: futebolista ou fashionista.

Embora o projeto tenha nascido com baixa pretensão de vendas, com foco em fortalecimento do posicionamento estratégico da marca, ao fim dos quatro meses necessários para o desenvolvimento do produto, a marca obteve uma resposta positiva. Para o Bruno Imbrizi, o mais importante para que tenha alcançado resultados consideráveis, em termos de vendas para a camisa, foi o *timing* perfeito para comercialização do produto, o qual estava em alta no momento da divulgação.

Portanto, a integração da estratégia e imaginação pode ser crucial para o desenvolvimento de novos produtos, pois permite uma abordagem inovadora e direcionada. Assim, enquanto a estratégia oferece um plano estruturado e objetivos claros, a imaginação abre caminho para soluções criativas e novas ideias. Juntas, elas permitem que as empresas antecipem as necessidades do mercado, criem produtos diferenciados e garantam que os produtos lançados sejam relevantes, atraentes e capazes de atender às expectativas dos consumidores.

4.3.1. Chico Rei FC e Estratégia

A Escola Cognitiva se destaca por sua ênfase na compreensão dos processos mentais dos indivíduos ao formularem estratégias. Assim, um exemplo prático dessa abordagem pode ser observado no caso da Chico Rei, em que a liderança utilizou de suas percepções, experiências e interpretações para o desenvolvimento da camisa Chico Rei FC. Essa abordagem permitiu a criação de uma estratégia única, a qual resultou em um produto que reflete a identidade da marca e atende às expectativas dos consumidores.

É possível contemplar, por meio do entrevistado, a orientação da empresa para a elaboração das estratégias em consonância com a abordagem da Escola Cognitiva. No início do projeto, Bruno Imbrizi, o qual assume o lugar do estrategista principal, ressalta:

Eu não tinha números concretos. Isso também está associado à percepção e à experiência. Acho importante eu entender que eu tenho 16 anos de mercado. Eu conheço, olhando o mercado, eu entendo o que pode ter potência ou não. E a justificativa não está puramente na planilha, está no histórico que a gente já tem em construção de marca.

Dessa forma, a ênfase em seu histórico e a capacidade de entender o seu potencial de mercado, sem depender exclusivamente de números concretos, ilustram como a experiência e a percepção desempenharam papéis fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Nesse viés, a abordagem cognitiva valoriza esses insights subjetivos e intuitivos, reconhecendo que a expertise acumulada ao longo dos anos pode fornecer uma base sólida para a formulação de estratégias eficazes. Seguindo o mesmo viés, Bruno adiciona:

Falando muito do criar, do pensar e talvez falando sobre Inteligência Artificial, o sentir ainda não é possível na Inteligência Artificial. Nós precisamos dessa percepção, a gente precisa sentir o momento, e aí a gente vai numa discussão que eu vou levar até para a astrologia, para quem acredita, de entender o momento, de entender a percepção, a sensação de apostar.

Embora o projeto tenha se iniciado por meio do subjetivismo, o estrategista também utiliza dados concretos para guiar suas decisões, como informado:

Veio acompanhado de uma estratégia da Chico Rei de se ancorar menos na camiseta. No ano passado, a gente vendeu 95% de camiseta aqui dentro. Esse ano, caiu pra 89%. Uma camiseta eu chego a ter uma margem de contribuição cinco vezes menor que o meu outro produto.

De acordo com Mintzberg, os gestores processam informações de maneira contínua para tomar decisões estratégicas. Assim, eles coletam, interpretam e utilizam dados e percepções para elaborar suas estratégias. No caso da Chico Rei, o processo de análise das vendas de camisetas é um exemplo claro de processamento de informações. Dessa forma, a empresa avaliou os dados de vendas e escolheu diversificar o portfólio de produtos, reduzindo a dependência de camisetas, o que reflete uma análise baseada em margens de contribuição e desempenho financeiro.

Paralelamente, o idealizador da camisa reconhece que o momento em que o lançamento ocorreu foi ideal, coincidindo com a popularização da hashtag 'camisa de futebol' e com várias marcas lançando produtos semelhantes:

Na maior parte do tempo, eu tenho que absorver o que o mundo me traz. Eu não dito tendência, eu não tenho uma estratégia de dar tendência enquanto marca. [...] mas é interessante que, ao mesmo tempo, ele também vem conectado a uma tendência atual. Assim, utilizar a camisa de futebol virou tendência e a gente vê um tanto de marca trazendo isso à tona. Eu não posso dizer que a gente foi influenciado por isso, porque isso explodiu agora e para a gente lançar agora, quer dizer que a gente está desenvolvendo há algum tempo.

O trecho revela a percepção individual do entrevistado e sua capacidade de reagir às mudanças do ambiente externo. Na maior parte do tempo, a estratégia da marca está voltada para absorver o que o mundo oferece e adaptar-se a isso, refletindo uma atitude reativa em vez de proativa. No entanto, a admissão de que o desenvolvimento da camisa de futebol começou antes da explosão da tendência indica um planejamento estratégico baseado em uma leitura antecipada das tendências de mercado. Assim, a conexão com uma tendência atual, mesmo sem a intenção de segui-la, evidencia a importância da percepção das mudanças e da interpretação das informações externas, características fundamentais da Escola Cognitiva. Por consequência, ao sincronizar as ações com o contexto e as oportunidades emergentes, a marca permanece relevante.

Em adição, a marca tinha como intuito compreender o comportamento do consumidor, utilizando-se da cognição para avaliar a força e a influência de sua identidade no mercado. Logo, processou as informações sobre seu público-alvo, tentando determinar se o produto atrairia mais futebolistas ou fashionistas, o que envolve a coleta e análise de dados do mercado, a interpretação das tendências e a adaptação da estratégia com base nessas informações.

A resposta que eu queria era se meu cliente usaria um produto com minha marca quatro, cinco vezes. Essa era a pergunta que eu queria responder. Ele está disposto a consumir uma marca? Porque nós não somos uma marca de logomania. [...] Então era mais um tipo, qual que é a potência, qual que é a força da marca? Esse produto eu sabia que tinha caminho. Mas outra coisa que era curiosa, para quem que é esse produto? É pro futebolista, é pro *fashion*? O mundo foi muito mais pro fashionista.

Por fim, para o lançamento da camisa, a Chico Rei utilizou a compreensão de comportamentos psicológicos dos consumidores – especificamente, a resposta emocional ao medo de perder uma oportunidade – para moldar suas estratégias de marketing. Desse modo, a marca não só reage ao ambiente externo, mas também manipula ativamente as percepções dos consumidores para alcançar seus objetivos estratégicos, o que é uma aplicação prática dos princípios da escola cognitiva. Assim, o fundador ressalta: “A gente começou a construir alguns lançamentos que ativassem o *fear of missing out* pela escassez, ou seja, vai lançar o produto, se você não comprar, ele vai acabar. Essa camisa de futebol foi um pouco dessa construção da escassez”.

4.3.2. Chico Rei FC e Imaginação

O processo de desenvolvimento da camiseta Chico Rei Futebol Clube está intimamente conectado com as quatro dimensões do imaginário, proposto por Abraham. Sendo assim, foi construída por meio de uma combinação de diferentes naturezas: perceptiva, recordativa, gerativa e emocional, que poderão ser contempladas ao longo da narrativa. Nesse sentido, o primeiro indício se revela quando Bruno discorre sobre sua inspiração inicial para concepção do projeto:

Eu, no início do ano passado, vi uma camisa da Colômbia, do Valderrama, antiga, e daquela copa de 94. E aí eu estava indo pra Colômbia, eu falei assim “porra, maneiraça”, vou comprar essa camisa pra mim. Comprei e achei do caralho, entendeu? Me vestir daquela forma, porque eu sou de 87, tinha sete anos, então a copa de 94 ainda é viva pra mim, é a primeira que eu vi.

A recordação do passado surge atrelada ao sentimento de afeição por um marco vivenciado em sua infância, anunciado pela camisa do Valderrama. Assim, demonstra a presença da perspectiva tanto de intencionalidade quanto de fenomenologia, as quais se

manifestam por meio de uma memória pessoal entrelaçada ao envolvimento emocional do entrevistado com a peça, que surge como uma resposta estética.

Um ano após, Bruno transmitiu a pergunta para sua equipe: “Como que a gente patriocinaria o estilo anos 80, anos 90? Como a gente faria uma camisa anos 80, anos 90, com a nossa seleção?”, trazendo consigo um moodboard voltado para a confecção da camisa. Logo, o recorte de intencionalidade ganha um novo aspecto, pois utiliza-se de lembranças autobiográficas para se antecipar a realidade, ao mesmo passo em que cria estímulos para que possam pensar criativamente e gerar hipóteses a respeito da elaboração de uma nova representação visual, o que abre espaço para duas novas dimensões: combinação nova e imagética mental. Sendo assim, o idealizador constrói o projeto baseado em um propósito, que elucida a presença da intencionalidade, ao mesmo passo em que utiliza-se de memórias passadas com o intuito de projetar um objeto para o futuro, antecipando-se a realidade e posicionando-o como uma resposta estética, ao destacar que:

Ele foi todo construído com base num discurso do encontro de um imaginário, de um momento passado e pouquíssimo construído no produto em relação à moda [...]. Quantas vezes vocês demoraram um ano para o Google Agenda, Google Fotos te mostrar aquela foto de um ano atrás assim? O famoso era feliz e não sabia, né? Então, isso também é um convite a ser feliz, é o presente. A construir um passado que, na verdade, eu estou vestindo ele agora, né? É meu presente.

5. Considerações Finais

Com o objetivo de compreender como a habilidade imaginativa de executivos pode influenciar a formulação de estratégias, o presente estudo analisou o processo de desenvolvimento da marca Chico Rei, especificamente da camisa Chico Rei Futebol Clube (FC). Assim, tornou-se possível vislumbrar o resultado da combinação dos aspectos cognitivos subjetivos do estrategista principal e suas contribuições estratégicas para a marca.

Para tal, foi utilizado o método categórico-analítico para análise dos dados coletados por meio de entrevistas, documentos e mídias sociais. Dessa forma, em primeira instância, o método envolveu a definição de categorias relevantes para estruturação e organização dos dados. Assim, ao associar cada unidade de análise às categorias definidas, foi possível realizar a identificação de padrões e inter-relações para conceber os impactos da imaginação na formulação de estratégias empresariais.

Portanto, o caso Chico Rei FC exemplifica como a relação supracitada pode operar para obtenção de resultados positivos. Sendo assim, ao mesmo passo em que o CEO da marca imagina e cria um produto novo, ele formula e desempenha estratégias. Nesse sentido, a camisa surge como consequência dos processos imaginativos do fundador da Chico Rei e

perpassa por todas as dimensões do imaginário proposto por Abraham, assim como pelos princípios da Escola Cognitiva.

Como a imaginação está enraizada na memória semântica, ela permite que os executivos possam conectar informações e experiências passadas com novas ideias, o que proporciona conexões inesperadas que ajudam na identificação de oportunidades que outros podem não perceber. A partir dessa perspectiva, a capacidade imaginativa do Bruno Imbrizi contribuiu para que a empresa assumisse uma postura proativa em relação às estratégias de mercado, em vista que lhe permitiu prever cenários futuros, se antecipar a realidade e aproveitar uma oportunidade que se tornou tendência no mercado. Paralelamente, surge conectado ao interesse da organização em reduzir a dependência das camisetas para o resultado financeiro, aumentando a vendas de um produto que possui melhor margem de contribuição.

A análise revelou que um executivo com habilidades imaginativas tende a ser mais eficaz na identificação de oportunidades de mercado, na antecipação de desafios futuros e na elaboração de estratégias únicas e originais, destacando a empresa de seus concorrentes e construindo uma vantagem competitiva sustentável.

Em suma, o presente estudo contribui para a compreensão da importância da imaginação na formulação de estratégias empresariais, destacando a necessidade de fomentar essas habilidades nos líderes empresariais. Os resultados obtidos fornecem uma base valiosa para futuras pesquisas e práticas, sugerindo que a imaginação não é apenas um atributo desejável, mas uma competência crucial para o sucesso estratégico em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução. A imaginação, portanto, não é meramente um atributo pessoal, mas uma competência estratégica fundamental.

6. Referências

Abraham, A. (2016). The Imaginative Mind. *Human Brain Mapping*, 37(11), 4197–4211.

Abraham, A., and Bubic, A. (2015). Semantic Memory as the Root of Imagination. *Frontiers in Psychology*, 6.

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Brann, E. T. H. (1991). *The World of the Imagination: Sum and Substance*. Savage, MD: Rowman & Littlefield.

Chico Rei. (n.d.). De Minas para o Mundo. Chico Rei.
<<https://chicorei.com/minas-para-o-mundo>>.

Currie, G., and Ravenscroft, I. (2002). *Recreative Minds: Imagination in Philosophy and Psychology*. Oxford, UK; New York, NY: Clarendon Press; Oxford University Press.

Duhaime, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. *The Academy of Management Review*, 10(2), 287–295.

GIL, Antonio C. (2022). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. 7. Ed. São Paulo: Atlas.

MICHEL, Maria Helena. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos - 3.ed.* . São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6).

Sou de Algodão. (n.d.). Chico Rei: História. Sou de Algodão.
<<https://soudealgodao.com.br/blog/chico-rei-historia/>>.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Uma abordagem para pesquisa baseada em evidências*. Porto Alegre: Bookman.