

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Mestrado Profissional em Administração**

**GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO: PROMOVEDO O CONTROLE E O APRENDIZADO  
ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**Carlos Eduardo Bonato**

**Belo Horizonte  
2004**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Carlos Eduardo Bonato

**GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO: PROMOVENDO O CONTROLE E O APRENDIZADO  
ESTRATÉGICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais

Área de Concentração: Gestão Empresarial  
Linha de pesquisa: Estratégia e Competitividade das  
Organizações  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Costa Fachin  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Belo Horizonte  
2004

À minha amada esposa Karina, todo o meu amor e apreço.

Aos meus pais, por toda uma vida.

Aos meus irmãos, a minha consideração e estima.

Aos meus sogros, a minha admiração e carinho.

Aos meus amigos, a minha lealdade.

## **AGRADECIMENTOS**

A vida proporciona a todos, chances de escolha. Nós somos responsáveis por nossas escolhas, pela forma como nos relacionamos com as pessoas, pela imagem que criamos de nós mesmos e pelas amizades que fazemos. A vida não tem graça e razão se não tivermos pessoas de que gostamos e que amamos para nos impulsionar e para compartilharmos momentos felizes. Assim, após finalizar este trabalho, quero, primeiramente, compartilhar este momento e, então, agradecer profundamente às seguintes pessoas que fizeram este momento possível. Em especial...

Minha amada esposa Karina, pela compreensão e pelo imenso apoio; apesar do sacrifício exigido e da minha ausência em momentos de estudo. Serei eternamente grato.

Meu pai e minha mãe, por toda preocupação com o meu sucesso e por sempre acreditarem em minha capacidade. Amo vocês.

Meus irmãos, pelos anos de convivência e aprendizado. Estarei sempre com e por vocês.

Meus sogros, por todo carinho, amizade e confiança depositados em mim. Obrigado por tudo.

Meus amigos, pelos momentos inesquecíveis e pelo incentivo, mesmo que isso significasse minha ausência. Em especial, meus amigos Albert, André, Eduardo, Francisco, Juliano e Paulo, por sempre estarem disponíveis.

Meu orientador, pelos ensinamentos, orientações, apoio e dedicação, principalmente nos momentos mais difíceis.

Professor Doutor José Márcio de Castro, pela confiança.

Professor Carlos Francisco Gomes, pela compreensão e apoio.

Professores do mestrado pela convivência e pelas aulas de alto nível que proporcionaram.

Colegas do mestrado pela convivência e troca de idéias e ideais.

Gestores da UBEE, pela oportunidade de realização da pesquisa, pela atenção e pela colaboração na coleta das informações.

Fundação Dom Cabral, por iniciar e facilitar o contato com a organização pesquisada.

## **RESUMO**

Esta pesquisa visa analisar o processo de gerenciamento estratégico, procurando identificar a metodologia utilizada, os resultados e os problemas enfrentados por uma organização em sua implementação. Para a elaboração do trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino sem fins lucrativos. No processo de implementação do gerenciamento estratégico, primeiramente, a estratégia foi formulada a partir de uma metodologia que leva em consideração a caracterização da organização, a análise estratégica do contexto em que a organização está inserida e a definição dos objetivos, dos indicadores e das metas. Após a formulação estratégica, a organização passou pelo processo de controle e de aprendizado. O controle e o aprendizado são caracterizados pela análise do impacto dos projetos e ações nos indicadores, pela monitoração do ambiente externo e pela correção de rumos e adaptação do ambiente interno. A pesquisa identificou alguns resultados que mostraram a importância do gerenciamento e alguns problemas que revelaram pontos de melhoria na metodologia e no processo. O gerenciamento contribuiu para melhorar a visão dos gestores em relação à estratégia e às prioridades da organização, para integrar e aproveitar a sinergia entre as unidades e departamentos e para facilitar o processo de descentralização da tomada de decisões. Os problemas enfrentados pela organização ocorreram na operacionalização do modelo. Para aperfeiçoar o processo de gerenciamento e acelerar a sua implementação, as organizações poderiam melhorar o planejamento da operacionalização das reuniões, treinar e conscientizar melhor os gestores sobre a importância do processo e trabalhar mais intensamente o envolvimento de todos.

Palavras-chave: gerenciamento estratégico, planejamento estratégico, aprendizagem organizacional, gestão do desempenho.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to shed some light on the process of strategic management by identifying the methodology utilized in the process, the results and the problems faced by a company in its implementation. In order to achieve that, a qualitative case study of a Non-Profit Educational Organization was carried out based on a number of in-depth face-to-face interviews with executives of the headquarters and the business units. The process has started with strategy formulation, utilizing a methodology which took into consideration the business characteristics, the environmental analyses and the definition of objectives, indicators and goals. After the formulation process, then came the control and learning process. The control and learning are characterized by the analysis of the action and of the project impact on indicators, monitoring the external environment and adapting strategies according to the environment. The dissertation has identified some results that show the importance of strategic management and some problems faced by the organization, which revealed some improving points in the methodology and the process. Strategic management has contributed to improve the strategic vision and the sense of prioritization of managers, to integrate and to get synergy among business units and the headquarters and to facilitate the decentralization in the process of decision making. After the process has started some problems have emerged. To improve the strategic management and accelerate its implementation, organizations could improve the planning of the meetings and managers training as well as improving the involvement of the entire organization.

Key Words: strategic management, strategic planning, learning organization, performance management.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	14
<b>3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA</b>	17
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	19
4.1 Estratégia – Conceitos e escolas	19
4.2 Competitividade e formulação estratégica	34
4.3 Gerenciamento estratégico	43
4.4 Aprendizagem organizacional	53
<b>5 OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	62
<b>6 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	63
6.1 Tipos de pesquisa	63
6.2 Método de pesquisa e organização pesquisada	63
6.3 Estratégia de coleta de dados	64
6.4 Estratégias de análise	66
<b>7 DESCRIÇÃO DO CASO</b>	68
<b>8 ANÁLISE DO CASO</b>	92
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	103
9.1 Discussão dos dados	103
9.2 Conclusão	107
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	112
<b>APÊNDICE</b>	117





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	38
Figura 2 – Circuito simples de aprendizagem.....	59
Figura 3 – Circuito duplo de aprendizagem.....	60
Figura 4 – Áreas funcionais entrevistadas.....	66
Figura 5 – Mapa das províncias.....	70
Figura 6 – Estrutura organizacional.....	73
Figura 7 – Funcionamento da AGM.....	82
Figura 8 – Relacionamento entre a estratégia deliberada e a emergente.....	93
Figura 9 – Estratégia como plano e padrão.....	94
Figura 10 – Variáveis externas analisadas.....	95
Figura 11 – Variáveis internas analisadas.....	96
Figura 12 – Etapas do processo.....	97
Figura 13 – Relação de causa e efeito entre os objetivos.....	100
Figura 14 – Metodologia do gerenciamento estratégico.....	106

## LISTA DE TABELAS

1. Tabela 1 – Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), 1990-2003.....	14
2. Tabela 2 – Presença Marista no mundo.....	69
3. Tabela 3 – Presença Marista no Brasil.....	71
4. Tabela 4 – Evolução de dois indicadores.....	92

## **LISTA DE SIGLAS**

1. PAEX – Parceiros para a Excelência
2. FDC – Fundação Dom Cabral
3. SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
4. P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
5. BSC – Balanced Scorecard
6. ROI – Return on Investment
7. ROCE – Return on Capital Employed
8. EVA – Economic Value Added
9. UBEE – União Brasileira de Educação e Ensino
10. UNBEC – União Norte Brasileira de Educação e Cultura
11. CAE – Conselho de Assuntos Econômicos
12. AGM – Avaliação Gerencial Mensal
13. TI – Tecnologia da Informação
14. TRI – Teoria da Resposta ao Item

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos pesquisadores têm trabalhado a questão da estratégia e da competitividade, surgindo algumas correntes. Alguns autores trabalham a questão como fundamentada na análise de variáveis exógenas, como Porter (1989), Treacy e Wiersema (1995), Andrews (1971), Hooley e Saunders (1996), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) e outros. Há autores que tratam a questão baseada nos fatores endógenos, como Barney (1995), Prahalad e Hamel (1990) e outros. Todos consideram importante a sintonia entre o ambiente externo e interno.

Tushman, Newman e Romanelli (1986), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), Andrews (1971) e Barney (1995) consideram a adaptação entre o ambiente interno e externo a grande fonte de vantagem competitiva e a forma de tornar a organização mais competitiva. Todos admitem, também, que o ambiente externo está em constante mudança e que a organização precisa ser flexível e adaptável. Mintzberg (1987) e Tushman, Newman e Romanelli (1986), por exemplo, afirmam que a organização passa por constantes momentos de pequenas mudanças e por algumas situações de profundas transformações, provocadas por algumas discontinuidades.

A grande preocupação que pode ocorrer é como estar continuamente adaptando-se ao ambiente externo. Enquanto, aparentemente, Porter (1989) e Andrews (1971), por exemplo, concentram sua análise na formulação da estratégia, considerando o ambiente externo e o interno, Kaplan e Norton (2000) sugerem que o gerenciamento seja uma forma de a organização entrar em um ciclo de aprendizado e de adaptar sua estratégia ao ambiente externo de uma forma mais rápida. Mas esses autores destacam que o gerenciamento da estratégia, aparentemente, sempre esteve em segundo plano nas empresas e nos estudos sobre estratégia, até a década passada. Em relação a essa afirmação, Kaplan e Norton (2000, p.11) destacam que,

em princípios da década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito<sup>1</sup>. Mais recentemente, uma reportagem de capa da *Fortune*, em 1999, sobre casos de fracasso de eminentes CEO's, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso.

---

<sup>1</sup> KIECHEL, Walter. Corporate Strategies under Fire. **Fortune**. 27 de dezembro de 1982. p. 38.

Este trabalho não dará ênfase ao planejamento estratégico propriamente dito, mas, sim, a um processo de gerenciamento estratégico contínuo e à integração do pensamento estratégico nas reuniões da organização.

Esta pesquisa se mostra útil na medida em que as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, necessitando constantemente entender e atuar nesse ambiente. Muitas vezes, essas organizações buscam metodologias que possibilitem formas satisfatórias de lidar com os problemas eventuais e/ou cotidianos, por meio das variáveis pertinentes, com a finalidade de alcançar um desenvolvimento efetivo de seus empreendimentos.

A dissertação está estruturada em nove capítulos. O segundo capítulo aborda o problema de pesquisa, levantando a questão que orientou o desenvolvimento do trabalho. No terceiro capítulo é esclarecida a justificativa, contemplando as contribuições para as organizações e para a academia.

O capítulo 4 é dedicado à revisão da literatura, abordando, primeiramente, a questão da estratégia e suas escolas. Em seguida, é trabalhada a questão da competitividade e da formulação da estratégia. O gerenciamento estratégico é focado, principalmente, segundo a visão de Kaplan e Norton (2000). Para finalizar o capítulo, contempla-se a questão da avaliação e do aprendizado estratégico.

O capítulo 5 detalha os objetivos específicos da pesquisa. No capítulo 6, são tratados os aspectos metodológicos desta dissertação, contendo, primeiramente, o método de pesquisa escolhido. Em seguida, são detalhados os procedimentos estabelecidos para a coleta de dados e o processo de análise dos dados.

Os capítulos 7 e 8 contêm a descrição do caso estudado e a análise dos dados de pesquisa, respectivamente. A descrição inicia-se com a apresentação detalhada da metodologia, seguida dos seus impactos na organização e dos problemas enfrentados.

O último capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho. A primeira etapa contempla a discussão dos dados analisados, finalizando com as conclusões que contêm as contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos executivos discursam sobre o acirramento da competição, o aumento da instabilidade do macroambiente e a recessão dos últimos anos, caracterizada pelo baixo crescimento do PIB.

Tabela 1

Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), 1990-2003

Ano		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Variação anual real	%	0,1	0,8	4,4	1,3	1,9	-0,2

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).<sup>2</sup>

É importante compreender como as empresas conseguem gerar vantagens competitivas sustentáveis sistematicamente e, assim, alcançar resultados expressivos, mesmo nesse cenário. Existem várias escolas que explicam como a estratégia pode ser formulada ou formada e como as vantagens são geradas. A estratégia formulada pressupõe um conjunto de intenções explícitas, precedendo e controlando as ações que serão implementadas.

Alguns autores afirmam que a estratégia pode formar-se, emergir ou surgir de um processo natural a partir de decisões, tomadas na empresa, que geram um padrão de comportamento. A estratégia torna-se não a decisão antes da ação, mas o resultado da ação. A estratégia emergente, após ser reconhecida, torna-se deliberada, podendo ser controlada e gerenciada. Neste caso, a formação da estratégia é caracterizada por um processo contínuo de aprendizagem.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) consideram que as estratégias formuladas, muitas vezes, não são realizadas e que o planejamento estratégico engessa a organização, não permitindo que ela aproveite outras oportunidades que surgem. Já Porter (2000) afirma que a organização pode formular a estratégia e conquistar vantagens competitivas, via definição de um posicionamento no mercado, da análise das cinco forças do setor (concorrentes, mercado,

<sup>2</sup> [http://www.mct.gov.br/estat/ascavpp/portugues/100\\_tabelas\\_complementares/tabelas/tab\\_pib.htm](http://www.mct.gov.br/estat/ascavpp/portugues/100_tabelas_complementares/tabelas/tab_pib.htm)

novos entrantes, produtos substitutos e fornecedores) e do desenvolvimento de atividades exclusivas. Alguns autores, como Barney (1995), acreditam na formulação da estratégia, mas com a visão baseada nos recursos internos como a principal fonte de vantagens competitivas. Andrews (1971) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) definem um modelo dinâmico em que é importante analisar as forças do macroambiente e do setor e adaptar-se internamente a essas forças, levando em consideração os pontos fortes e fracos da organização.

Muitas organizações, de vários setores, não se sentem tão seguras sobre a forma de atuar nesse cenário dinâmico, buscando soluções oferecidas por organizações de consultoria ou de treinamento, como é o caso do programa Parceiros para a Excelência – PAEX – da Fundação Dom Cabral<sup>3</sup> – FDC. A FDC iniciou o programa em 1992, contando, hoje, com mais de 130 pequenas e médias organizações em 21 grandes cidades do Brasil, do Chile e do Paraguai. O PAEX busca aumentar a competitividade das empresas e criar um sistema de gerenciamento estratégico, por meio de um modelo de gestão que propicia o aprendizado contínuo. O PAEX agrupa, em cada projeto, de seis a doze empresas não-concorrentes de uma determinada região, promove reuniões entre presidentes e diretores e desenvolve, adapta e implementa metodologias nos diversos campos da gestão empresarial, como processos, vendas, *marketing*, pessoas e estratégia. Além das metodologias, o programa desenvolve um modelo de gerenciamento mensal do desempenho da organização. Esse processo inovador de aprendizagem, potencializado pelas condições privilegiadas de intercâmbio com outras empresas participantes, busca melhorar a competitividade e os resultados empresariais.

No PAEX, a organização busca desenvolver constantemente novas vantagens competitivas, de acordo com as mudanças do ambiente externo, utilizando, para isso, o gerenciamento e o aprendizado organizacional contínuo. O gerenciamento estratégico combina a análise interna e externa da organização. Isso significa que a organização, sistematicamente, gera e adapta seus ativos e processos às mudanças externas, buscando aproveitar novas oportunidades e evitar ameaças. Num ambiente em constante mudança, os ativos intangíveis e o aprendizado são importantes fontes de vantagens competitivas dinâmicas, sustentáveis e não imitáveis. O aprendizado permite que a organização atualize seus ativos intangíveis em relação às mudanças ambientais externas (KAPLAN E NORTON, 2000).

---

<sup>3</sup> FDC é um centro de desenvolvimento de empresas, empresários e executivos. Localizada na grande Belo Horizonte (MG), a FDC atua na América Latina desde 1976, promovendo o desenvolvimento da região.



Este trabalho analisou uma organização inserida em um ambiente dinâmico e que, para conseguir adaptar-se, constantemente, às mudanças do ambiente externo, implementou uma metodologia de gerenciamento baseada no aprendizado. Poucas são as pesquisas em uma metodologia como esta. Dentre essas poucas, encontramos algo similar em Kaplan e Norton (2000).

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino sem fins lucrativos. A organização chama-se União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE. A pesquisa foi desenvolvida na gestão dos colégios por ela mantidos, que é diferente da gestão das outras unidades. No futuro, de acordo com o diretor executivo da UBEE, a Instituição deseja estender o modelo para todas as unidades de assistência social e para a Fundação.

Esta pesquisa, primeiramente, analisou como foi o processo de implementação da metodologia de gerenciamento e aprendizado. Nesta etapa, descrevemos as fases e o próprio processo de gerenciamento. A descrição foi baseada nas entrevistas com alguns gestores de todas as áreas da organização.

Depois de descrita a metodologia, foram analisados os resultados e os problemas enfrentados pela organização para implementar a metodologia. A descrição dos problemas enfrentados é uma importante fonte para estudos futuros. Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para a análise da implementação de uma ferramenta de gestão capaz de, por meio de um modelo dinâmico, tornar as organizações mais preparadas para enfrentar ambientes em constante mutação.

Com isso, pode-se identificar a questão prioritária que este trabalho tenta responder: como foi a implementação de uma metodologia e de um processo de gerenciamento da estratégia em uma instituição de ensino sem fins lucrativos e quais foram os resultados e problemas enfrentados?

### 3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A competitividade tem sido tema de muitos estudos nos últimos anos. O problema são as diferentes abordagens. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.1) afirmam que, “embora freqüentes hoje em dia, os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação.”

De acordo com Barney (1995), as vantagens competitivas surgem de oportunidades que emergem do ambiente externo e que são aproveitadas pela empresa, via utilização e combinação dos recursos internos. Kaplan e Norton (2000) reforçam a importância dos recursos internos, afirmando que, na sociedade do conhecimento, os recursos internos mais valiosos são os ativos intangíveis, como o conhecimento e o relacionamento com os clientes. Portanto, uma das formas de uma empresa aumentar sua competitividade em relação ao seu concorrente, poderia ser pelo investimento contínuo na combinação e desenvolvimento dos ativos intangíveis e na monitoração do ambiente externo. Para ser mais objetiva, ou seja, saber exatamente o que monitorar no ambiente externo e quais ativos intangíveis desenvolver, uma empresa necessita compreender sua estratégia e seus objetivos estratégicos. Assim, a formulação da estratégia, seguida do gerenciamento, possibilita a transformação da organização na busca por vantagens competitivas em um processo contínuo.

De acordo com o próprio diretor executivo da UBEE, as instituições de ensino, de Minas Gerais, apesar da melhora visível, são muito amadoras, carentes de orientação estratégica e estão sofrendo com a entrada de multinacionais, como o grupo americano Apollo, e de grandes redes, como o grupo COC de Ribeirão Preto. Para o referido diretor, esse amadorismo é causado pela má preparação dos gestores dessas instituições que são, normalmente, ex-professores sem capacitação para se tornarem gestores. Outro detalhe, levantado pelo diretor executivo, foi a questão do cenário atual. As instituições de ensino particulares perderam muitos alunos devido à atual situação econômica do País: queda na renda familiar e aumento do desemprego. Esse cenário, aliado ao fato da má preparação dos gestores, mostra que este trabalho pode ser de grande importância não só para as instituições de ensino, mas para outras organizações de outras áreas que estão passando por situações semelhantes.

Este trabalho também busca contribuir para o avanço dos estudos acadêmicos sobre o processo de formação da estratégia. Descreve-se e analisa-se a convivência e a integração do controle e do aprendizado estratégico que são temas muito trabalhados por alguns autores como Mintzberg e Waters (1985) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995).

#### 4.1 Estratégia – Conceitos e escolas

Os primeiros passos, quando se trata do tema gerenciamento da estratégia, são: definir o significado da palavra estratégia, entender os processos de formulação e formação da estratégia, compreender os momentos de mudança estratégica e organizar os grandes pensadores sobre o assunto em escolas, para esclarecer e clarear como a estratégia pode ser formulada ou formada, implementada e controlada. Compreender como as estratégias são formuladas ou formadas é importante no momento em que se busca gerenciar estratégias formadas de diferentes maneiras.

Para definir estratégia, foram revisadas as obras dos pesquisadores Mintzberg e Waters (1985), Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), Quinn (1980) e Fachin (1992). Sobre os processos de formulação e formação, foram utilizados os pesquisadores Mintzberg e Waters (1985), Quinn (1980) e Andrews (1971). Para desenvolver o tema dos momentos de mudanças, foram revisitados os pesquisadores Mintzberg (1987), Quinn e Voyer (1982) e Tushman, Newman e Romanelli (1986). Para finalizar o capítulo, na questão das escolas, utilizou-se a obra de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000).

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) organizaram os diferentes pensadores em dez diferentes escolas, servindo como importante fonte para uma visão de conjunto do campo de conhecimento e para a identificação dos principais autores de cada escola.

Segundo Mintzberg e Waters (1985), a busca pela definição da palavra estratégia tem sido algo incessante e, muitas vezes, inócua, já que efetivamente pode-se trabalhá-la sobre cinco focos chamados cinco P's da Estratégia, descritos a seguir.

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que sem dúvida, ao indagar muitas pessoas a respeito de qual é a definição de estratégia, tem-se a resposta associada a um *plano*, ou seja, um conjunto de ações integrado e conscientemente formulado. E esse termo também é bastante utilizado no meio militar, na teoria dos jogos e na administração.

Para Andrews (1971), a formulação da estratégia requer a coordenação e a combinação entre o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos). O autor segue algumas premissas básicas em seus conceitos: a distinção entre formulação e implementação; a importância da explicitação da estratégia; a necessidade da estrutura seguir a estratégia e a importância da liderança formal na definição da estratégia.

Andrews (1971) afirma que a estratégia empresarial é um padrão de decisões que determina e revela seus objetivos, metas, planos, políticas e negócios em que a empresa deve se envolver. Os padrões resultantes das decisões estratégicas definem o caráter central e a imagem da empresa. Os pontos importantes para o sucesso da estratégia são: unidade, coerência e consistência das decisões estratégicas. Uma declaração concisa de estratégia define a linha de produtos, segmentos e mercados em que a empresa atuará. A estratégia é um processo coerente com a estrutura, o comportamento e a cultura da empresa.

Tratando-a como um plano, uma intenção, a estratégia ainda pode ser um *pretexto*, ou seja, uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente.

Quando se fala da estratégia que busca um comportamento resultante, Mintzberg e Waters (1985) esclarecem tratar-se da chamada estratégia vista como *padrão*. Em outras palavras, por essa definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não. Ou seja, a estratégia é efetivamente o que resultou das ações organizacionais. Portanto, como um padrão, a estratégia pode ser deliberada, quando as intenções pretendidas são realizadas, ou emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência ou a despeito de intenções claramente explicitadas. A maioria das estratégias apresenta características de ambas.

Definir o lugar da organização em um determinado ambiente é o que se chama estratégia sob o prisma de *posição*. Essa definição torna situar a organização dentro de seu meio ambiente na busca de um lugar exclusivo no mercado e que lhe traga vantagens competitivas, ressaltando também uma certa correlação com todas as outras definições precedentes. Uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida por meio de um plano ou ser alcançada por intermédio de um padrão de comportamento (MINTZBERG, 1985).

A quinta definição, estratégia como *perspectiva*, procura entender a intuição ou o pensamento coletivo. Não se trata apenas de um posicionamento, mas da maneira de visualizar todo o

ambiente ao qual a organização está inserida. Nesse caso, a estratégia é um conceito, podendo ser intencional ou inferida como padrão. A estratégia como perspectiva deve ser compartilhada por todos, ou seja, o comportamento e o pensamento devem ser comuns. (MINTZBERG E WATERS, 1985)

Na verdade, Mintzberg e Waters (1985) observam uma correlação muito grande entre esses cinco Ps da estratégia, pois, como visto anteriormente, muitas vezes, uma é originada da outra. A estratégia, tanto como perspectiva quanto posição, pode ser compatível com plano ou padrão. As definições apresentadas, apesar de competirem entre si, complementam-se, além de acrescentarem elementos importantes à compreensão de estratégia.

Mintzberg (1987) argumenta que dois dos maiores desafios do estrategista é ter conhecimento profundo e saber identificar as capacidades, ou seja, as competências e as habilidades da organização para pensar sobre a direção estratégica. Ele deve entender sobre o passado da organização e identificar oportunidades que podem ser aproveitadas no futuro.

Para Mintzberg e Waters (1985), a estratégia explícita é resultado da combinação de um controle racional, ou seja, acompanhamento de variáveis e forças que atuam sobre a organização, da análise sistemática dos concorrentes e do mercado e da análise interna. Os autores também consideram que a estratégia é construída a partir das competências e recursos à mão, desenvolvidos por meio de longa experiência e comprometimento, e do contexto em que a organização está inserida. Portanto, a estratégia evolui via processo de aprendizagem, pois ela depende do conhecimento que a organização desenvolveu sobre como utilizar seus ativos para se relacionar com o ambiente externo (MINTZBERG E WATERS, 1985).

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) esclarecem que, normalmente, percebemos que a estratégia realizada não foi a planejada. As organizações não se desviam totalmente das estratégias planejadas, mas também não as atingem perfeitamente, mesmo porque isso significaria uma previsão brilhante. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, e as estratégias emergentes resultam de ações importantes que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) deixam claro que nenhuma estratégia é puramente deliberada ou emergente. A primeira significa aprendizado zero, e a outra, controle zero,

respectivamente. Todas as estratégias precisam misturar as duas formas, exercendo o controle e fomentando o aprendizado. Enfim, o bom estrategista necessita exercitar a capacidade de prever e de reagir a eventos inesperados, cruzando os conceitos de várias correntes diferentes sobre estratégia.

Fachin (1992), a partir da literatura vigente, esclarece que a estratégia é aquilo que efetivamente acontece. Para o autor, a estratégia pode tanto surgir de um plano ou formar-se, emergir ou surgir a partir de um fluxo de ações e decisões tomadas. Essas diferentes decisões, ao guardar uma certa coerência entre si, acabam constituindo um padrão, que define a estratégia da organização. Esse processo emergente, ao ser reconhecido, torna-se consciente, deliberado. É o resultado de um processo de aprendizagem na organização. Dessa forma, deduz-se que, para o autor, o mais importante não é o planejamento, mas, sim, o gerenciamento da estratégia, que deve ser integrado às forças internas da organização na busca de um padrão admitido e advogado por todos.

Para reforçar os conceitos levantados por Henry Mintzberg em suas obras, cita-se Quinn (1980) para quem o importante é compreender como as pessoas têm usado o termo e verificar se certas definições aplicam-se melhor a determinados contextos. Muitas organizações trabalham a estratégia de forma implícita. Não explicitar a estratégia não significa que a organização dela não disponha. Para entender as estratégias implícitas, é necessário observar o padrão emergente real das metas operantes, das políticas e dos principais programas.

Para Quinn (1980), estratégia é um *plano* ou *padrão* que integra as principais metas, políticas e conjunto de ações de uma organização, definindo a alocação de recursos e a forma de utilizar suas competências e deficiências no relacionamento com o ambiente externo.

Quinn (1980) considera que as estratégias bem e malsucedidas devem ser estudadas para, então, surgir um conjunto coerente de princípios que guiarão as ações da organização. O autor, a partir da análise das estratégias de várias organizações, pôde identificar algumas dimensões básicas. Primeiro, as estratégias bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: os objetivos, as políticas delimitadoras e um conjunto de ações. Segundo, as estratégias eficientes geram padrões que orientam a alocação de recursos. Terceiro, toda estratégia lida com o imprevisível, ou seja, as forças que atuam na organização podem ser distorcidas pelas

variáveis do macroambiente ou pelas emoções humanas. Portanto, a organização precisa construir uma postura coerente, forte e flexível que lhe possibilite alcançar suas metas.

Outro detalhe importante sobre estratégia discutido por Mintzberg (1987) é a respeito dos momentos de convergência e de revolução. Segundo o autor, a administração estratégica sustenta que a mudança deve ser contínua, ou seja, a organização necessita adaptar-se continuamente. Nessa mesma literatura, as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção e obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas. Emergente ou deliberada, a estratégia impõe estabilidade em uma organização. Essa estabilidade pode gerar certa resistência à mudança, dificultando a percepção dos melhores momento e forma de enfrentar a mudança. A organização busca reconciliar as forças para a estabilidade e estar atenta ao momento de enfrentar uma mudança, buscando a adaptação às mudanças do ambiente externo, para melhorar a eficiência.

Para Mintzberg (1987), a estratégia pode mudar, mas, sempre, de forma marginal. A organização, normalmente, busca uma determinada orientação estratégica, e a mudança contínua ocorre nesse contexto estratégico. Segundo o autor, o ambiente externo pode mudar lenta ou bruscamente. Algumas vezes, a orientação estratégica fica fora de sincronismo com o ambiente, provocando a revolução estratégica. Portanto, a empresa, normalmente, muda de forma evolucionária por um longo tempo e, subitamente, ocorre uma turbulência revolucionária. Essa turbulência faz com que a organização altere padrões já estabelecidos, saltando para uma nova fase de estabilidade após a mudança com um novo conjunto de estratégias, estruturas e culturas. Esses saltos de estabilidade e de mudança revolucionária aplicam-se bem a organizações grandes, devido à resistência à reorientação estratégica. Grandes organizações, segundo o autor, por serem resistentes a pequenas mudanças sinalizadas pelo ambiente externo, muitas vezes, vêm-se em uma situação crítica que as obriga a mudar radicalmente para sobreviver. Em organizações criativas, verifica-se um padrão mais equilibrado de mudança e estabilidade, ou seja, sem grandes saltos (MINTZBERG, 1987).

Para Mintzberg (1987), outro desafio na arte da estratégia é detectar discontinuidades sutis que podem abalar o negócio. Essas discontinuidades são inesperadas, irregulares e essencialmente sem precedentes. Os longos momentos de estabilidade atrofiam esse pensamento estratégico, levando a organização, muitas vezes, a perder oportunidades ou não



perceber uma ameaça. O estrategista atua dentro de uma orientação estratégica nos períodos de estabilidade e, ao mesmo tempo, está atento para detectar as discontinuidades.

Mintzberg (1987) reconhece a importância de planejar com antecedência e a necessidade de visão criativa, mas propõe um ponto de vista adicional para o estrategista: reconhecer padrões e ser um aprendiz que administra um processo no qual as estratégias podem emergir ou ser concebidas deliberadamente. O planejamento estratégico é um meio para programar a estratégia já criada para resolver formalmente suas implicações. Após a identificação de um padrão que se mostre útil, este pode tornar-se deliberado e incorporado à estratégia formal. Os planejadores também podem atuar na formação das estratégias, alimentando análises *ad hoc* no início do processo, para garantir que as principais informações foram levadas em consideração e estimulando outras pessoas a pensar estrategicamente.

Ainda sobre a necessidade de mudança, Quinn e Voyer (1982) acrescentam que a mudança de estratégia nas empresas é um processo incremental, evolucionário e intuitivo. A estratégia evolui à medida que as decisões internas e os eventos externos ocorrem, criando um novo padrão de comportamento. Os autores, apesar de defenderem a ideia de estratégia emergente, afirmam que o planejamento pode ser uma contribuição para o fluxo contínuo de eventos que criam a estratégia organizacional.

Nas investigações realizadas por Quinn e Voyer (1982), algumas descobertas emergiram: as estratégias eficientes tendem a surgir de forma incremental e oportuna; e o incrementalismo é lógico e intencional. A estratégia pode ser afetada ou alterada por mudanças contundentes ou suaves que ocorrem em várias variáveis, como: o *design* da estrutura, o estilo da administração, as relações externas, aquisições, relacionamentos internacionais, a capacidade inovadora, os efeitos do crescimento na motivação de seu pessoal e mudanças tecnológicas. Devido à grande quantidade de variáveis, dificilmente, um processo formal e analítico dá conta de lidar com todas as variáveis estratégicas simultaneamente usando a abordagem de planejamento. Os autores destacam que muitos eventos, quando identificados, resultam em decisões temporárias que moldam a estratégia futura da empresa, em um processo incremental de aprendizado.

Para Quinn e Voyer (1982), manobras organizacionais de larga escala têm efeitos negativos sobre a estrutura política e motivacional da empresa, que são evitados via incrementalismo lógico. Tal incrementalismo permite testes, flexibilidade e *feedback*.

Sobre o planejamento formal, Quinn e Voyer (1982) consideram que ele disciplina os gerentes a olharem para a frente, a expressarem o desempenho em metas e a alocarem os recursos de forma racional, além de tornar o incrementalismo possível, por meio da motivação das pessoas, da orientação, da consistência e do sincronismo entre o ambiente interno e externo.

Para Quinn e Voyer (1982), as estratégias evoluem à medida que as empresas se consolidam, crescem, cometem erros e aprendem. As decisões, responsáveis pela evolução da estratégia, não podem ser o resultado da análise de determinadas variáveis preestabelecidas, devido aos limites cognitivos. A estratégia emerge à proporção que novas informações sugerem melhores alinhamentos. O processo é dinâmico, sem início ou fim. Os sinais de mudança, raramente, surgem dos sistemas formais. Usando fontes internas e externas múltiplas, além da sistemática troca de informações entre as pessoas, é possível perceber a necessidade de mudança antes dos sinais formais. Essa troca de informações pode ser realizada por meio de reuniões periódicas nas quais os gestores expõem idéias e experiências.

Quinn e Voyer (1982) consideram que, na mudança, os líderes criam símbolos para sinalizar à organização que transformações estão a caminho. Os símbolos podem ser: ações simbólicas, rumores e manobras simbólicas. Sem esses símbolos, as pessoas podem não entender que fazem parte do processo e, assim, retardar o seu envolvimento e comprometimento com as novas idéias estratégicas. Muitas vezes, idéias que a princípio receberam certa resistência podem ser aceitas e obter certo comprometimento simplesmente pela passagem do tempo, discussões abertas e apoio político. A partir do momento em que se estabelece o consenso na organização sobre uma nova idéia, os executivos devem cristalizar o foco estratégico, formar programas e orçamento e alinhar sistemas de controle e recompensas. A seqüência do processo de estratégia depende da capacidade de captar a iniciativa e redistribuir e concentrar recursos à medida que surgem oportunidades. Um executivo deve reavaliar constantemente a organização, suas capacidades e necessidades em relação ao ambiente. A formulação e a implementação da estratégia interagem no fluxo contínuo de eventos da organização.

Para Tushman, Newman e Romanelli (1986), o sucesso da organização depende do encaixe das oportunidades externas, que estão em constante mutação, com a estrutura interna. Algumas empresas, muitas vezes, insistem em manter estratégias que foram sucesso no passado, mas que não atendem as novas exigências externas. Embora nem todas as reorientações tenham sucesso, as organizações que não investem nessas reorientações, à medida que o ambiente muda, podem operar com desempenho inferior.

Tushman, Newman e Romanelli (1986) consideram que a gestão da convergência ou da mudança incremental difere muito da gestão da mudança abrupta a qual envolve quebra de padrões e, normalmente, recebe, muitas vezes, a resistência da velha guarda. Os momentos de mudança incremental são marcados pela convergência, ou seja, o entrelaçamento entre a estratégia, a estrutura, as pessoas e os processos. Dois tipos de mudanças convergentes são comuns: a sintonia fina e as adaptações incrementais. Ambos são ajustes convergentes alterando na intensidade.

Tushman, Newman e Romanelli (1986) afirmam que os períodos de convergência podem prejudicar a organização quando esta necessitar mudar a perspectiva estratégica, devido ao desenvolvimento de forças internas voltadas à estabilização. Portanto, é importante que as organizações, mesmo em períodos de convergência, sejam flexíveis e estejam preparadas para mudanças revolucionárias. Essas mudanças ocorrem devido às alterações nos padrões estratégicos que surgem por várias razões, como: discontinuidades no setor provocadas por transformações acentuadas nas variáveis políticas, legais, econômicas ou tecnológicas; modificações no ciclo de vida dos produtos que são responsáveis por alterações estratégicas; dinâmica interna das empresas, por exemplo, mudança no tamanho.

Para Tushman, Newman e Romanelli (1986), mudanças nos padrões estratégicos são revolucionárias e envolvem alterações: na missão e nos valores; no poder e no *status*; na organização – estruturas, sistemas e procedimentos; nos padrões de interação – fluxos de trabalho e padrões de decisão; nos executivos. Os autores afirmam que seria melhor para a organização que a mudança de padrões ocorresse de forma rápida e integrada. Isso para que a organização possa aproveitar a sinergia devido ao sincronismo, evitar bolsões de resistência, aproveitar a moda da mudança e reduzir o risco e a incerteza da mudança. Portanto, a evolução organizacional de períodos de convergência é marcada por tumultos descontínuos que muitas organizações só percebem quando estão em crise. Os executivos mais eficientes

percebem a necessidade de mudança, reconhecem oportunidades e ameaças externas e tomam ações drásticas. Eles devem prever mudanças no ambiente externo com antecedência, evitando iniciar um período de crise para mudar. Essas mudanças devem ser feitas na estratégia, na estrutura, no pessoal e nos processos, simultaneamente.

Após alguns esclarecimentos sobre a definição de estratégia, agrupar-se-ão os diferentes pensadores sobre formação e formulação estratégica em escolas. Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) dividiram as diferentes correntes sobre estratégia em dez escolas, classificadas em escolas prescritivas e descritivas. Do grupo das prescritivas, a primeira é a escola de *design*, ou da concepção, a qual propõe um modelo de formulação da estratégia que visa adaptar o ambiente interno ao externo. Estabelecer a adequação é sua grande preocupação. Destacam-se nesta escola as obras de pesquisadores como Selznick (1957) e Chandler (1962). A ferramenta mais utilizada nessa escola é a matriz SWOT (*Strengths* – pontos fortes, *Weaknesses* – pontos fracos, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças). Uma vez determinadas as estratégias alternativas, a organização passa para a escolha da melhor opção. As variáveis ambientais externas analisadas são referentes às mudanças: na sociedade, governamentais, econômicas, na competição, nos fornecedores e no mercado. As variáveis internas analisadas são: *marketing*, P&D, sistema de informações, equipe gerencial, operações, finanças e recursos humanos. Portanto, essa escola foi constituída sobre alguns conceitos: a formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente; a responsabilidade pela formação e controle da estratégia é do executivo principal; as estratégias devem ser únicas, resultantes de um processo individual; o processo termina quando a estratégia é formulada como perspectiva. Essas estratégias são explícitas. Apenas após a formulação, a estratégia é implementada. As grandes críticas em relação a essa escola são: a separação entre o pensamento e a ação; o processo de concepção acima do aprendizado, já que o passado não é considerado; e a crença de que foram consideradas todas as variáveis possíveis e de que elas são previsíveis.

A escola seguinte, citada por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), é a do *planejamento*. Essa escola defende a formalidade nos procedimentos, no treinamento e na análise. Dois pesquisadores que se destacam nesta escola são Ansoff (1965) e Lorange (1977). Muitos modelos de planejamento surgiram, porém, a maioria segue as idéias básicas: aplique o modelo SWOT, dividindo-o em etapas, e articule cada etapa a uma lista de verificação, fixando objetivos e elaborando orçamentos e planos de ação. O planejamento estratégico é

constituído por etapas. A primeira é a fixação de objetivos, muito utilizados como um meio de controle. A da análise externa que envolve a avaliação das forças que incidem sobre a organização é a segunda. Nessa etapa, a organização prevê o comportamento futuro das macrovariáveis e analisa a situação atual da indústria. A terceira etapa é a auditoria interna que verifica os pontos fortes e fracos da organização. A avaliação da estratégia a qual é orientada para a análise financeira constituía a quarta etapa. A quinta é a operacionalização da estratégia que envolve a implementação. Nessa etapa, a convergência é fundamental para o seu sucesso. A escola de planejamento aceitou a maior parte das premissas da escola de *design*. A diferença foi a formalização do modelo, elaborado em uma seqüência de etapas.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) resumem citando as premissas que guiam os estudos nessa escola: a estratégia é resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal; a responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal, mas, na prática, a responsabilidade pela execução ou implementação está com os planejadores; as estratégias surgem prontas desse processo, sendo explicitadas para que possam ser implementadas. As críticas a essa escola concentram-se na predeterminação das variáveis não-controláveis, na separação da formulação e da implementação e na importância creditada à formalização. As grandes contribuições dessa escola estão na seleção e fornecimento de dados para os gerentes, na avaliação da viabilidade das estratégias que estão sendo formadas e no seu poder de encorajar os funcionários a uma determinada forma de comportamento estratégico pré-definida.

A terceira escola na obra de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) é a do *posicionamento*, que encerra o conjunto de escolas prescritivas. Essa escola, além de aceitar a maior parte das premissas das escolas do *design* e do *planejamento*, acrescenta conteúdo quando define as estratégias genéricas e as formas de posicionar-se, enfatizando a importância da estratégia, não somente dos processos de formulação. Ela ganhou força em 1980 quando Michael Porter publicou *Estratégia competitiva*. A grande diferença dessa escola foi a imposição de limites sobre as estratégias e os *tradeoffs*. Porter (1985) afirma que as organizações, a partir do momento que definem sua estratégia, devem fazer escolhas que a tornem diferentes dos concorrentes. Porter (1985) sugere apenas duas formas de vantagens competitivas: *baixo custo* ou *diferenciação*. Essas formas combinadas com o escopo da empresa produzem as três estratégias genéricas para um melhor desempenho: *liderança em custo*, *diferenciação* e *foco*. A escola foi capaz de criar e construir ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia

correta às condições vigentes. Assim como nas outras duas escolas prescritivas, a formulação da estratégia continuou como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas, a serem explicitadas antes da sua implementação formal. Nessa escola, surgiu a idéia de estrutura da indústria que dirige a posição estratégica que, por sua vez, é responsável pela estrutura da organização. A estrutura da indústria é definida pelo modelo desenvolvido por Porter (1985), denominado as cinco forças (ameaça dos novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, ameaça dos produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes). O executivo principal continua como o estrategista, enquanto o planejador detém o poder da construção de cada etapa. Várias outras butiques de estratégia surgiram e trouxeram com elas algumas ferramentas muito utilizadas, como: matriz BCG (matriz de crescimento-participação); curva de experiência e outras.

Para resumir, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) citam as premissas assumidas nessa escola: as estratégias são posições genéricas, o mercado é econômico e competitivo e o processo de formulação da estratégia requer a seleção de uma determinada posição genérica com base nas avaliações analíticas. Essa escola pode ser criticada da mesma forma que as outras duas o foram, com o agravante de limitar as estratégias da organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), as três primeiras escolas partem do princípio de que a estratégia é prescritiva. As seguintes originam-se da *descrição*, procurando entender o processo de formação à medida que a estratégia se desenvolve.

A escola *empreendedora*, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), olha o processo de formação exclusivamente focada no líder único, valorizando a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério. Alguns pesquisadores que se destacam nesta escola são Collins e Moore (1970) e Kets de Vries (1985). Com isso, surge a idéia da visão estratégica como perspectiva, associada ao senso de direção. Nessa escola, a perspectiva é menos coletiva ou cultural, como em outras escolas que serão analisadas. Portanto, o conceito central é a visão: uma representação mental de estratégia. Essa visão tende a ser um plano articulado na mente do líder, que pode adaptá-lo com as suas experiências. Isso significa que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente. Essa escola baseia-se nas seguintes premissas: a estratégia existe na mente do líder como perspectiva; o processo de formação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder; o líder promove a visão, mantendo o controle pessoal da

implementação; a visão estratégica é flexível, tornando a estratégia deliberada e emergente. Como críticas, pode-se afirmar que essa escola não esclarece como é o processo de formação da estratégia, além de mostrá-la como o comportamento de apenas um indivíduo.

A quinta escola, definida por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), é a *cognitiva*, focada em compreender a mente do estrategista, ou seja, estudar o que o processo de formação significa na esfera da cognição humana. Nesta escola, destacam-se as obras de Lyles (1990), Duhaime e Schwenk (1985) e Reger e Huff (1993). Para essa escola, o estrategista desenvolve, a partir da sua experiência, todo seu conhecimento, processos de pensamento e tomada de decisões. Essa experiência dá forma ao que eles sabem que, por sua vez, ao que eles fazem, moldando, assim, sua experiência subsequente. Essas duas idéias geraram duas alas distintas: a mais positivista, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento para produzir algo; e a subjetiva, na qual a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Essa escola está muito preocupada em entender a estrutura do pensamento estratégico na tomada de decisões, no processamento de informações, no mapeamento do conhecimento e nas ações criadas.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) definiram as seguintes premissas para essa escola: a formação da estratégia é um processo cognitivo que está na mente do estrategista; as estratégias emergem como perspectivas e dão forma a partir da maneira como as pessoas interpretam o ambiente. A crítica sobre essa escola está na importância do papel do gerente que pode, desde não contribuir, desistindo de desenvolver estratégias, até a provocar saltos de cognição, ou seja, mudanças revolucionárias que podem, em certos casos, prejudicar a organização.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) descrevem a sexta escola como sendo do *aprendizado*, muito estudada ultimamente. Alguns dos autores que se destacam nesta escola são Lindblom (1959) e Quinn (1980). Apesar da simplicidade da idéia, colocá-la em prática é muito difícil. Para esta escola, a organização aprende ao longo do tempo, conforme lida com as situações do ambiente. Esse aprendizado converge o comportamento organizacional para um padrão, que define a estratégia da empresa. Como as duas escolas anteriores, ela se baseia na descrição e não na prescrição. Esses dois conceitos definem bem a diferença entre a formação e a formulação da estratégia. Os autores dessa escola defendem que o redirecionamento estratégico não se origina de um processo formal de planejamento, mas de

pequenas ações e decisões tomadas ao longo do tempo. Portanto, pessoas em qualquer posição na organização podem cooperar para o processo da estratégia. Quinn (1980) contribuiu para essa escola, introduzindo o conceito de incrementalismo lógico, explicando como as estratégias são formadas. As idéias apresentadas mostram que a estratégia surge de forma *emergente* que foca o aprendizado, diferentemente da estratégia deliberada que visa o controle. O processo segue da seguinte forma: uma ação isolada ocorre, o *feedback* pode ser recebido e, caso seja recebido, o processo pode prosseguir até o surgimento de um padrão. Portanto, para o aprendizado, o *feedback* e a mensuração são variáveis importantes.

Para Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), a escola de *aprendizado* baseia-se nas seguintes premissas: a formação de estratégia assume a forma de um processo de aprendizado, no qual a formulação e a implementação tornam-se indistinguíveis; a organização, como um todo, aprende; o aprendizado ocorre de forma emergente; a liderança assume o papel de gerenciar o processo de aprendizado; a estratégia surge, primeiramente, como padrões do passado, mais tarde, como plano para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento. Como crítica, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) afirmam que algumas vezes, a estratégia pode não emergir, levando a empresa para uma crise.

A sétima escola, citada por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), é a do *poder*. Esta escola defende que a formação de estratégia é um processo aberto de influência, destacando o uso do poder e da política para negociar as estratégias favoráveis a determinados interesses. Segundo os autores, existem poucos pesquisadores nesta escola. Alguns dos que mais se destacam são MacMillan (1978) e Sarrazin (1977). Um ponto é certo: as relações de poder cercam as organizações. Essas relações podem ser separadas em duas alas: o poder micro – dentro da organização; e o poder macro – fora da organização. A literatura sobre essa escola é pequena e quase nada foi escrito depois da década de 70. Assim, essa escola acredita que não é possível formular e implementar estratégias ótimas, pois qualquer estratégia pretendida irá ser deturpada e distorcida a cada passo da trajetória. Para a escola, a mudança estratégica, necessária para a constante adaptação ao ambiente externo, enfrenta enormes resistências, pois exige alteração de poder. Mas ela pode emergir de processos políticos. Essa escola acredita que o ambiente externo pode ser influenciado pela organização.

Como premissas dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), citam: a formação da estratégia é moldada por poder e política; as estratégias tendem a ser emergentes e assumem



mais a forma de posições de iludir do que de perspectivas. A principal crítica a essa escola está no exagero empregado sobre a estratégia, deixando de lado outros fatores importantes, como liderança, cultura e estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) definiram como a oitava escola, *cultural*. A cultura é a imagem oposta à do poder, ou seja, enquanto o poder fragmenta a organização, a cultura junta e integra-a. Nesta escola, destacam-se obras de pesquisadores como Pettgrew (1985) e Edwards (1977). Aqui, a formação da estratégia é um processo enraizado na força da cultura. A cultura depende de como as pessoas interpretam o mundo e das atividades e artefatos que a refletem. O processo social é responsável por compartilhar essas interpretações coletivamente. Portanto, cultura organizacional é a mente da organização ou as crenças e valores comuns.

Como premissas dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) destacam: a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nos valores comuns da organização; um indivíduo adquire esses valores a partir de processo de socialização; os indivíduos podem descrever os valores de uma organização, mas não os explica; a estratégia assume a forma de uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas; mudanças estratégicas enfrentam fortes resistências. Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) criticam essa escola quando afirmam que ela desencoraja mudanças necessárias e que lhe falta clareza conceitual.

A nona escola, na classificação de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), é a *ambiental*. O ambiente é visto como um conjunto de forças, e a organização, como algo passivo que passa seu tempo reagindo ao ambiente. Essa escola busca descrever outras dimensões dos ambientes que a organização enfrenta no seu dia-a-dia e entender seus efeitos sobre a formação estratégica. Portanto, a organização torna-se subordinada ao ambiente externo. A escola ambiental provém da teoria contingencial, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões dos ambientes externo e interno. Alguns dos autores que se destacam são Hannan e Freeman (1977).

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) destacam como premissas dessa escola: o ambiente é o centro no processo de desenvolvimento de estratégia; a organização deve responder às forças ambientais, ou será eliminada; a liderança é fundamental na leitura do ambiente e na adaptação adequada da organização. Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) citam duas grandes críticas a essa escola. A primeira refere-se às dimensões do ambiente externo, a quais

eles consideram, geralmente, abstratas. A segunda trata do imperativo do ambiente externo o que significaria existir apenas uma estratégia de sucesso naquele contexto, o que não acontece na realidade.

A décima escola e última escola de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) é a de *configuração*. Esta escola difere das outras por oferecer uma chance de integrar as mensagens de outras escolas. De acordo com os autores, algumas das obras de destaque são Mintzberg (1979) e Mintzberg (1983). Os dois principais elementos dessa escola são a configuração e a transformação. A configuração descreve o estado da organização e do contexto que a cerca. A transformação descreve o processo de desenvolvimento da estratégia. Resumindo, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Essa escola deixa claro que a estratégia trata de mudança e da convergência, seja como plano deliberado para estabelecer padrões ou como padrões emergentes. Ou seja, a organização passa por momentos de grandes mudanças, para adaptar-se ao contexto e a períodos de estabilidade e convergência – reformulação e revitalização. A configuração busca a estabilidade por meio do agrupamento de diversas dimensões. Os defensores dessa escola são grandes agrupadores que vêem o mundo em termos de categorias claras e precisas.

As premissas levantadas por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) e que cercam essa escola são: na maior parte das vezes as organizações podem ser descritas como um tipo de configuração estável; os períodos de estabilidade são interrompidos por um processo de transformação; esses períodos de transformação e configuração podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, descrevendo ciclo de vida de organizações; a chave da estratégia é reconhecer esses ciclos; independentemente do processo de formação da estratégia, ou seja, das escolas, a configuração e transformação estão presentes.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) afirmam que todas as dez escolas tiveram seus períodos de Domínio, na maioria dos casos em épocas distintas. Essa classificação das escolas é importante para organizar, na mente dos estrategistas, dos executivos e dos planejadores, as principais contribuições existentes no campo da estratégia, bem como as vantagens e desvantagens de cada uma.

#### 4.2 Competitividade e formulação estratégica

Independentemente da forma como a estratégia é formada ou formulada, as organizações buscam ser mais competitivas que os concorrentes. Essa busca pode ser intencional ou não, ou seja, via planos ou gerando um padrão de comportamento. Portanto, é importante compreender o que significa e como a organização pode tornar-se mais competitiva. Este capítulo trata a questão da competitividade e da formulação estratégica como forma da organização buscar melhorar sua competitividade. Para o tema da competitividade, foram visitados os pesquisadores Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) e Porter (1989). Na questão da formulação, foram utilizados as obras dos pesquisadores Porter (1986), para a análise do microambiente, Andrews (1971), para o macroambiente, e Barney (1995), para o ambiente interno, todos eles, de certa forma, integrantes de uma perspectiva prescritiva.

Estudos sobre o tema, *competitividade*, são muito freqüentes, hoje em dia, mas sem muito consenso. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) afirmam que a maioria dos estudos realizados analisa a competitividade de acordo com o desempenho ou com a eficiência de alocação de recursos.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), a competitividade, como desempenho, depende da demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, acaba definindo a posição competitiva da empresa, aprovando ou não as ações de *marketing*, de vendas e de produção, realizadas pela empresa. Nesse caso, a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço. Os fatores não-preço são muito subjetivos, incluindo diferenciação, relacionamento, qualidade e prazo. A competitividade, como eficiência, está relacionada à relação recurso-produto, ou seja, à capacidade da empresa de transformar recursos em produtos com o máximo de rendimento. A produtividade passa a ser o fator determinante, e as organizações, que utilizam as melhores práticas, passam a ser as mais competitivas. Nessa segunda visão, a empresa define quais recursos utilizará e, portanto, o seu desempenho depende de sua capacitação – tecnológica, gerencial, financeira e comercial. A competitividade passa a ser um fenômeno *ex-ante*, dependente do grau de capacitação detido pelas empresas.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), as duas visões de competitividade citadas acima, *ex-ante* e *ex-post*, são muito simplistas e limitadas. Elas não levam em conta o dinamismo do

ambiente externo que está, constantemente, gerando novas oportunidades. Esse caráter estático de ambas as visões pode fazer com que as organizações tomem decisões equivocadas e ultrapassadas. Essa crítica é reforçada pelos autores.

Tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Não é sem razão que está cada vez mais sedimentada entre os especialistas a percepção de que análises de competitividade, baseadas somente em dados tópicos, são insuficientes e conduzem a conclusões distorcidas (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1995, p. 2).

Considerando esse aspecto dinâmico, empresas mais competitivas são aquelas que conseguem, continuamente, gerar vantagens competitivas sustentáveis e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, via adaptação da estratégia e, conseqüentemente, dos recursos internos às mudanças no ambiente externo. A dinâmica do processo concorrencial passa a ser a base da explicação da competitividade.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p.3) definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Essa definição confirma as afirmações anteriores, pois considera a vantagem competitiva como oriunda do ambiente, mas dependente da capacidade da empresa de conquistá-la.

Ainda sobre o caráter dinâmico da competitividade, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p.3) afirmam que

a partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Portanto, levando em conta as mudanças ambientais, a competitividade pode ser entendida como uma característica extrínseca, como em outras abordagens, dependente do padrão de concorrência vigente em cada mercado e intrínseca no que diz respeito à capacidade e às condições da organização de internamente organizar-se para aproveitar determinada oportunidade.

Essa perspectiva dinâmica possibilita concluir que uma organização varia o seu desempenho competitivo ao longo do tempo. Esse desempenho está relacionado com o nível de capacitação acumulada durante o tempo. O acúmulo de capacitações, limitado, algumas vezes, pelos recursos financeiros, depende de escolhas feitas pela empresa anteriormente e expressam as estratégias adotadas. Esse processo cumulativo envolve o aprendizado, que exige tempo. Quanto maior a distância entre as capacitações existentes e as desejadas, maior será o volume de recurso financeiro necessário (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1995).

Existem muitas formas de competição e de busca por vantagens competitivas sustentáveis, mas em geral podem ser divididas em três grandes grupos: produtividade – custo e preço; relacionamento – habilidade de servir ao mercado, esforço de venda; e diferenciação – produto e serviços.

Porter (1989) reforça essa afirmação dizendo que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor de que uma empresa tem de criar condições para os seus compradores e que ultrapassa os custos do produto. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p.6) afirmam que,

embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo.

Portanto, as empresas variam suas estratégias voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, diferenciação ou relacionamento em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado. *Padrões de concorrência* foi um termo utilizado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), para determinar as variáveis que definem a competitividade de um determinado setor.

Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995, p.7).

Ainda, em relação à importância do meio ambiente na gestão estratégica, “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente (PORTER, 1989, p.22).”

E mais, nos dizeres do mesmo autor, “a estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa (PORTER, 1989: p.2).”

Na definição de padrões de concorrência, o ambiente referente ao setor de atuação inclui todas as variáveis do microambiente da empresa. Essas variáveis definem as forças envolvidas e que são importantes na avaliação da competitividade do setor. Em relação à estratégia competitiva e essas forças, Porter (1989, p.1) afirma:

a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Para Porter (1986), o meio ambiente, apesar de ser abrangente, contendo tanto as forças do macroambiente, o aspecto principal é o setor ou indústria em que a organização compete. As forças do macroambiente são significativas em sentido relativo, pois dependem da habilidade de cada empresa de lidar com elas, já que elas afetam todas as empresas de um setor. “O conjunto das cinco forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1986, p.22)”. As cinco forças do setor, conforme figura 1, definem a sua atratividade.

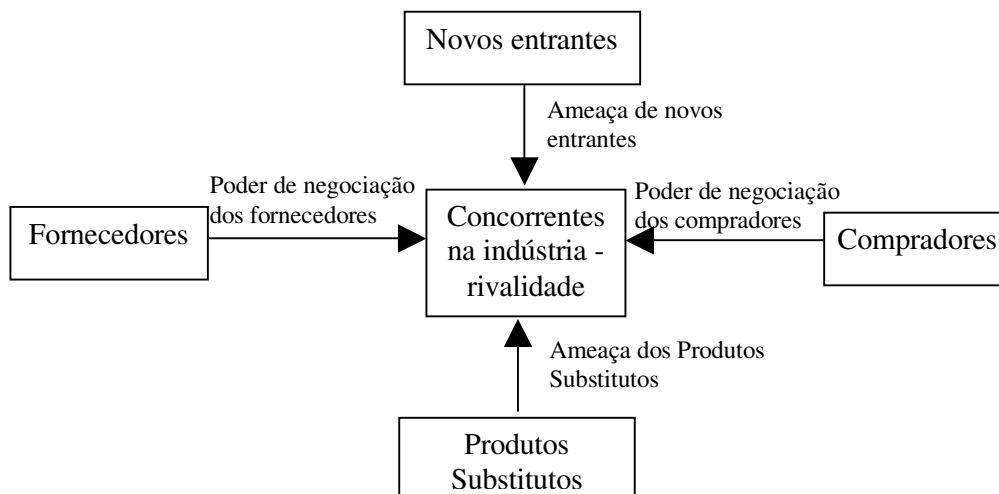


Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

Fonte – PORTER, 1986, p.4.

Nem todas as indústrias contam com o mesmo potencial, variando de acordo com a influência das cinco forças. Para o gerenciamento da estratégia, essas cinco forças devem ser continuamente analisadas, pois qualquer alteração pode gerar novas oportunidades ou ameaças. A organização deve encontrar uma posição na indústria que melhor a defenda das cinco forças, podendo influenciá-las a seu favor. Para encontrar essa posição, é necessário pesquisar e conhecer profundamente as fontes dessas forças. A primeira força refere-se aos novos entrantes. Nesse ponto, é necessário avaliar as barreiras de entrada de novos concorrentes. A segunda força está relacionada aos concorrentes existentes. Devem ser analisados o número de concorrentes, a influência do crescimento da indústria, os custos fixos e as barreiras de saída. A terceira força é causada pela pressão dos produtos substitutos, originada, principalmente, de novas tecnologias. A quarta força é o poder de negociação dos compradores. A quinta força é o poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 1986).

Sobre a influência e as restrições causadas pelo ambiente, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) acreditam que a empresa é parte integrante de um ambiente que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependam exclusivamente das condutas adotadas pelas empresas.

Para o gerenciamento da estratégia, essas cinco forças são continuamente analisadas, pois qualquer alteração pode gerar novas oportunidades ou ameaças. As cinco forças modificam-se com o passar do tempo. Porter (1989, p.2) afirma que:

as organizações devem analisar as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria e suas causas subjacentes, bem como o modo como estas forças se modificam com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia.

Como já se viu anteriormente, para Andrews (1971), as principais subatividades da formulação da estratégia incluem a identificação das oportunidades e ameaças, o levantamento dos pontos fortes e fracos, a compreensão dos valores pessoais, as aspirações e as ideais dos executivos e das expectativas da sociedade. Na formulação, a definição do ambiente da empresa depende do padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua atuação. O macroambiente, outro ponto importante na definição de padrões de concorrência, apresenta variáveis que devem ser monitoradas. As variáveis externas que influenciam a atuação das empresas são de natureza tecnológica, econômica, física, social e política. As mudanças dessas variáveis devem ser monitoradas para que a empresa não perca as oportunidades que surgem continuamente e para que a estratégia não fique obsoleta.

No processo de concepção do futuro, como resultado da interação entre tendências e eventos, as empresas constroem os possíveis cenários que são composições consistentes entre projeções de tendências históricas e a postulação de eventos. Essa consistência, embora parcialmente sujeita a análises históricas, é extremamente subjetiva, exigindo um processo de revisão intenso dos cenários para evitar erros grosseiros e manter maior adequação dos cenários.

Andrews (1971) afirma que, para levantar os pontos fortes e fracos, a empresa necessita definir, primeiramente, os atributos-chave do negócio e critérios para avaliá-los. A verificação da capacidade da empresa se faz necessária para a escolha das oportunidades. Essa verificação objetiva maximizar as potencialidades e minimizar as fraquezas. A associação da avaliação da capacidade e da busca pelos objetivos permite à empresa aprender com os sucessos e os fracassos das políticas que instituem.



Um ponto que deve ser destacado é a maior dificuldade e necessidade de recursos para a coleta de dados e informações externos à empresa, pois estas são provenientes de fatores não controláveis, enquanto as provenientes de fatores internos são controláveis.

E, como sustentação à monitoração ambiental, a necessidade primordial é a informação (correta, adequada e em tempo), diminuindo o risco decisório e formando um sistema que tenha, como principal linha, gerenciar a estratégia da empresa, monitorando e redirecionando-a quando necessário.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), esses sistemas de informações são importantes para que as estratégias competitivas de cada empresa sejam continuamente revistas à luz dos seus próprios resultados e impactos no tempo presente e esperados no futuro sobre o padrão de concorrência.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.7) concluem que

a competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. [...] Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), o padrão de concorrência apresenta duas características importantes na avaliação da competitividade. Primeiramente, ele é idiossincrático de cada setor, ou seja, a natureza setor-específica faz com que surjam vantagens competitivas com diferentes graus de oportunidades em cada mercado. A segunda característica é a constante mutação no tempo, ajustando-se às transformações que ocorrem na tecnologia, na economia, na política, ou seja, no micro e macroambiente de forma geral.

O padrão de concorrência é a variável determinante, e a competitividade, a variável determinada ou de resultado. Por essa razão, na análise da competitividade, necessita-se levar em conta um grande número de variáveis, geradoras de vantagens competitivas e ligadas às formas de concorrência. Avaliar competitividade requer, então, aprofundar o estudo das origens das vantagens competitivas (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1995).

Portanto, as estratégias devem estar coerentes com o padrão de concorrência específico da empresa, sendo necessário investir nas capacitações necessárias e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores-chave de sucesso. Essas são tarefas centrais da gestão estratégica.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), as empresas necessitam motivar seus funcionários a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos. A nova forma de relações de trabalho deve apoiar-se em um tripé formado por estabilidade, participação nas tomadas de decisões e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência. Nesse contexto, os funcionários devem desenvolver a visão sistêmica, para compreenderem todo o processo produtivo e poderem desenvolver sua capacidade criativa de resolução de problemas, contribuindo para a busca de vantagens competitivas.

Barney (1995) afirma que, na busca das fontes de vantagem competitiva, as empresas têm focado a relação entre as oportunidades e ameaças do ambiente da empresa e seus pontos fortes e fracos. Michael Porter e seus colaboradores criaram alguns modelos para entender que é muito importante analisar o ambiente externo em que a empresa está inserida para verificar sua atratividade antes de decidir arriscar a entrada nessa indústria.

Barney (1995) destaca que o modelo SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) analisa não somente o ambiente externo, mas também o interno. E explica que a fonte de competitividade é exatamente essa relação entre ambos. Empresas, como Wal-Mart, Southwest Airlines, Nucor Steel, ganharam vantagens competitivas, apesar da não-atratividade, alta ameaça e baixa oportunidade do ambiente em que elas operam. Por mais cuidadosa que seja, a análise do ambiente dessas empresas não explica sozinha o seu sucesso. Essa análise deve ser realizada juntamente com a análise dos pontos fortes e fracos.

Para Barney (1995), as empresas devem verificar se suas capacidades e seus recursos agregam valor, explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças. Essas análises devem ser realizadas, constantemente, pois, apesar de ter obtido o sucesso no presente ou no passado, não significa que o conseguirá no futuro. O grande desafio dos gerentes é analisar periodicamente se os recursos e as capacidades da empresa continuam agregando valor, apesar das mudanças no ambiente competitivo, e verificar novas formas de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Os recursos da empresa podem ser valorizados ou

desvalorizados pelas mudanças no ambiente. Muitas empresas encontraram novas formas de aplicar seus pontos fortes em meio a mudanças do ambiente.

Portanto, as empresas procuram analisar seus pontos fracos e fortes, contrapondo-os com as oportunidades e ameaças do ambiente para gerar vantagens competitivas. Não se pode dizer que uma organização tenha melhores recursos que outra, os recursos de ambas organizações podem ser muito valiosos, dependendo das oportunidades exploradas (BARNEY, 1995).

Outra questão importante, levantada por Barney (1995), além de entender o que é valor, é saber quantos concorrentes contam com aqueles recursos e capacidades. Apesar de a importância, recursos e capacidades serem raros entre os concorrentes para serem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, isso não quer dizer que recursos comuns não sejam valiosos. Por outro lado, se os recursos da empresa são valiosos e raros, eles gerarão uma vantagem competitiva temporária. Se, além de valiosos e raros, os recursos forem difíceis ou quase impossíveis de serem imitados, eles gerarão uma vantagem competitiva sustentável. Uma empresa concorrente pode imitar outra, por meio de duas formas: duplicação e substituição. A duplicação ocorre quando uma empresa cria os mesmos tipos de recursos que a empresa imitada, e a substituição, quando os recursos são substituídos por outros mais valiosos. Há vários motivos que levam uma empresa a não conseguir imitar outra: a importância da história em criar recursos; a importância de pequenas decisões, em desenvolvimento e exploração de recursos e a importância da complexidade social do recurso.

Para Barney (1995), pequenas decisões trazem algumas vantagens sobre grandes decisões. As pequenas decisões são praticamente invisíveis para as organizações que procuram imitar os recursos e capacidades de sucesso de outra. Recursos e capacidades socialmente complexos, como reputação, confiabilidade e amizade, são muito difíceis de imitar. Em geral, quando os recursos e capacidades da empresa são valiosos, raros e socialmente complexos, eles se tornam vantagens competitivas sustentáveis. Para realmente explorar seus recursos e capacidades, a empresa deve se organizar muito bem. Vários componentes de uma empresa são relevantes para entender o que significa organização, como estrutura de relatórios, sistemas de controle gerenciais e as políticas de compensação.

Barney (1995) considera que todos os pontos levantados podem ser aplicados para entender as implicações competitivas de várias indústrias. Cabe aos gerentes analisar os recursos e

capacidades da empresa e saber como explorar as oportunidades do ambiente com tais recursos. Assim, embora existam especificidades setoriais claras, a análise da competitividade deixa patente a importância do dinamismo do mercado, da existência de configurações industriais adequadas e de um regime de incentivos e regulação da concorrência, levando a uma forte rivalidade entre as empresas, a qual é determinante para o desenvolvimento de estratégias e para o desempenho competitivo do setor.

Hooley e Saunders (1996) contribuem, afirmando que as organizações devem estar cientes da importância do grau de mutação do ambiente em que estão inseridas, para o desenvolvimento e gerenciamento da estratégia. Essas mudanças geram novas oportunidades e ameaças que devem ser aproveitadas ou evitadas, sendo oportunidades para empresas inovadoras e ameaças para aquelas que tentam evitá-las.

Para Andrews (1971), a implementação também é muito importante, pois pode tornar uma decisão estratégica sólida sem efeito. Na implementação, alguns aspectos são fundamentais, como: uma estrutura apropriada com um sistema de informação e relacionamentos que permitam a coordenação das atividades; um processo de medição, remuneração e desenvolvimento gerencial dirigido para o comportamento exigido e o papel da liderança.

#### 4.3 Gerenciamento estratégico

Neste capítulo, é trabalhada a questão do gerenciamento estratégico, levando em consideração a obra de Rumelt (2001) que trata de alguns pontos importantes da avaliação estratégica e de Kaplan e Norton (2000) que trabalham a metodologia do *balanced scorecard*. Além desses pesquisadores, foram consideradas algumas idéias de Mahoney (2000) e Argyris (1992).

O gerenciamento estratégico é um modelo de gestão que coloca a estratégia no centro das decisões. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o gerenciamento estratégico exige, por definição, que a estratégia, primeiramente, seja explicitada e descrita, depois mensurada, para, então, ser gerenciada.

Para Rumelt (2001), os componentes reais do gerenciamento estratégico são, por definição, as atividades que afetam de maneira mais contundente a seleção e a modificação de objetivos e que influenciam o comprometimento irreversível de recursos importantes.

Rumelt (2001, p.64) considera a avaliação da estratégia uma etapa fundamental no processo de gerenciamento.

A estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica. Quer seja realizada por um indivíduo, quer como parte de um processo de revisão organizacional, a avaliação estratégica se constitui em um passo essencial no processo de orientação da empresa.

Muitas organizações consideram a avaliação da estratégia uma etapa simples na qual basta uma análise do desempenho da empresa, normalmente o financeiro, para definir a qualidade da estratégia. Caso o faturamento tenha crescido ou a lucratividade aumentado, argumenta-se que a estratégia da empresa está correta. Sobre essa visão estreita, Rumelt (2001, p.65) afirma:

a despeito de sua incontestável simplicidade, esta linha de raciocínio omite toda a questão de estratégia – que os fatores críticos determinantes à qualidade dos resultados correntes, muitas vezes, não são diretamente observáveis nem mensurados e que, na ocasião em que as oportunidades estratégicas ou ameaças afetarem diretamente os resultados operacionais, poderá ser tarde demais para uma reação eficaz.

Essa limitação causa uma miopia na empresa, que pode perder oportunidades únicas. Dessa forma, a avaliação estratégica é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios relacionados apenas ao operacional, ao curto prazo e à perspectiva financeira do negócio e avaliar, pelo contrário, os fatores e as tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido, tentando perpetuar e garantir o futuro da empresa (RUMELT, 2001).

Para ser mais objetiva na avaliação da estratégia, a empresa deve buscar respostas para duas perguntas básicas: se os objetivos estratégicos, os planos de ação e as políticas traçadas são adequados e se os resultados obtidos na perspectiva do cliente, dos processos internos e da perspectiva financeira confirmam ou refutam as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia (RUMELT, 2001).

Para Rumelt (2001), a resposta para as duas questões acima requer uma base de conhecimento respaldada em situações reais, atuais e históricas, e um grau de percepção altíssimo. Esse conhecimento firmado em situações reais exige um processo de aprendizagem estratégica

contínua que, por sua vez, necessita de muita disciplina e análise de ações da empresa e reações do ambiente.

A avaliação pode ser dificultada por alguns pontos polêmicos, que devem ser de conhecimento do estrategista: a estratégia é peculiar, ou seja, não existe estratégia certa ou errada, depende da empresa e do setor em questão; as empresas preocupam-se com a definição de objetivos estratégicos e metas, por ser mais fácil do que avaliar a estratégia; as revisões e avaliações da estratégia podem gerar situações de conflito e desentendimento (RUMELT, 2001).

Para avaliar a estratégia, primeiramente, Rumelt (2001) define estratégia e mostra a importância de avaliá-la. Ele considera que estratégia, por ser um termo tão amplamente empregado, já perdeu qualquer significado claramente definido, mas que, para o seu propósito, estratégia é um conjunto de objetivos estratégicos, planos de ação e políticas, que, reunidos, definem a trajetória traçada para a sobrevivência e sucesso da empresa em um complexo ambiente competitivo.

Rumelt (2001, p.72) considera a avaliação da estratégia como sendo

a análise de planos e resultados de planos que se ocupam basicamente da missão precípua do empreendimento. Em destaque especial, está a diferença entre resultados operacionais correntes óbvios e os fatores que embasam o sucesso ou o fracasso no Domínio escolhido de atividade. Seus resultados são a rejeição, a modificação ou a ratificação de estratégias existentes e planos.

Rumelt (2001), para mostrar a importância da avaliação da estratégia, faz uma comparação entre a teoria na ciência e a estratégia nos negócios. Na ciência, a teoria nunca pode ser provada como absolutamente verdadeira. Entretanto, ela pode ser declarada totalmente falsa se não resistir ao teste. Da mesma forma, é impossível demonstrar que uma estratégia é perfeita, garantindo o seu sucesso, para determinada empresa. Pode-se, no entanto, testá-la na busca de falhas críticas.

Rumelt (2001, p.66) cita os testes mais importantes para serem aplicados na verificação de falhas na estratégia.

Dos inúmeros testes que poderiam ser aplicados legitimamente a uma estratégia de negócios, a maioria se encaixa nos seguintes critérios gerais:

- Consistência: a estratégia não deve apresentar metas de políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonância: a estratégia deve apresentar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças críticas que nele ocorrem.
- Vantagem: a estratégia precisa proporcionar e/ou manter uma vantagem competitiva na área de atividades selecionada.
- Viabilidade: a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

Quando uma estratégia não consegue atender a um dos critérios acima, ela deve ser revista. Para Rumelt (2001), a avaliação da estratégia é parte integrante de um processo de planejamento, revisão, controle, aprendizado e gerenciamento da estratégia. Algumas empresas entendem e trabalham a avaliação de forma informal e sem muito comprometimento, mas outras criaram sistemas aprimorados e formais com reuniões periódicas de revisão.

Em relação às formas de avaliação citadas acima, Rumelt (2001, p.71) afirma que “em ambos os casos, a qualidade da avaliação da estratégia e, em última análise, a qualidade do desempenho empresarial será determinada mais pela capacidade da organização na auto-avaliação e aprendizado.”

Os métodos de avaliação não podem ser especificados de forma aleatória, sem uma certa coerência com o processo de gestão estratégica como um todo, encaixando-se na cultura e postura estratégica da empresa (RUMELT, 2001).

Para Rumelt (2001), a maioria das empresas não pratica o gerenciamento estratégico e, conseqüentemente, a avaliação da estratégia torna-se infreqüente, ocorrendo, apenas, quando há uma mudança na liderança ou quando o desempenho financeiro está crítico. O autor ainda pondera que a capacidade de uma empresa desenvolver, continuamente, vantagens competitivas em um ambiente de rivalidades e de mudanças poderá ser acelerada por um processo de gerenciamento estratégico.

Para um gerenciamento estratégico, realmente sistêmico, são necessários dois tipos de monitoração, controle e análise. O primeiro é a monitoração e a análise do meio ambiente externo da empresa e o segundo, o controle e a análise dos resultados internos realizados e esperados.

Na análise do ambiente externo, é necessário, primeiramente, separá-lo em microambiente e macroambiente. O microambiente poderá ser monitorado e analisado conforme sugere Porter (1986). O macroambiente poderá ser analisado conforme sugere Andrews (1971).

Na análise e avaliação dos resultados estratégicos, é importante, primeiramente, entender e aprender as relações de causa e efeito entre eventos e variáveis. Conforme afirma Mahoney (2000), essas relações de causa e efeito entre eventos e variáveis pode ser aprendida com o passado. Em seguida, é importante desenvolver um ciclo duplo de aprendizado, conforme sugerido por Argyris (1992). Por fim, o gerenciamento da estratégia exige que todos dentro da organização conheçam a estratégia e a ela estejam alinhados. Portanto, a comunicação é fundamental.

Para atender a essa etapa da análise dos resultados, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram a ferramenta denominada *Balanced Scorecard*, que simplesmente, chamaremos de BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC foi criado há alguns anos atrás, com o objetivo de mensurar a estratégia e utilizando indicadores mais importantes que apenas os financeiros, que induziam a empresa a opções errôneas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos de longo prazo que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo. Como o propósito inicial era mensurar a estratégia, todos os objetivos e indicadores deviam emanar da visão e da estratégia da organização. Após a implementação do BSC em algumas empresas, os autores perceberam que o BSC era uma excelente ferramenta de implementação e, principalmente, de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2000, p.12) afirmam que “às estratégias, a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor, estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás.”

No desenvolvimento dessa nova ferramenta de gerenciamento, Kaplan e Norton (2000) concluíram que, para avaliar a estratégia, o BSC deveria mensurar, não somente os ativos tangíveis, como também os intangíveis, responsáveis pela criação de valor.



Sobre a importância dos ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2000:12) afirmam que,

na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matéria-prima em produtos acabados. Um estudo do Brookings Institute, de 1982, mostrou que o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%.<sup>4</sup> E estudos recentes estimaram que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas.<sup>5</sup> Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Segundo Kaplan e Norton (2000), na era industrial, a economia era baseada nos ativos tangíveis. Nesse período, os indicadores financeiros eram adequados para a mensuração do desempenho da empresa, que era baseado nas despesas, nos custos e no faturamento associados a esses ativos tangíveis. Mas, na era do conhecimento, os ativos intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, exigindo ferramentas que mensurem e descrevam como esses ativos são transformados em ativos tangíveis. Essa ferramenta deve descrever os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor. Sem uma ferramenta como essa, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem mensurar.

Para Kaplan e Norton (2000), os sistemas gerenciais táticos e baseados no orçamento são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje, em rápida transformação. As organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais – concebidos explicitamente para gerenciar estratégias, e não táticas.

As organizações descentralizadas e que trabalham mais próximas dos clientes reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de ativos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital (KAPLAN E NORTON, 2000).

---

<sup>4</sup>Blair, M. B. *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, DC: Brookings Institute, Capítulo 6, 1995.

<sup>5</sup>LEV, Baruch. Pesquisa. In: WEBBER, A. M. *New Math for a New Economy*. Fast Company, p. 217-224, jan./feb., 2000.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC passou a exigir, das empresas que o implantaram, o reposicionamento em seus espaços competitivos, e permitiu que elas executassem suas estratégias a partir dos mesmos recursos físicos e humanos que anteriormente produziram desempenho decepcionante. A estratégia combina os recursos e capacidades internas na criação de proposição de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados. O BSC capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial, concebido para gerenciar a estratégia. Esse novo sistema gerencial apresenta quatro dimensões distintas: estratégia, foco, organização e aprendizado.

1. Estratégia: a estratégia passa a ser o principal item da agenda organizacional. O BSC permite que as organizações descrevam e comuniquem sua estratégia de maneira compreensível.
2. Foco: todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.
3. Organização: o BSC fornece a lógica e a arquitetura para a obtenção de sinergia e a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio e de apoio.
4. Aprendizado: o BSC tornou-se um sistema gerencial orientado para o aprendizado.

Kaplan e Norton (2000, p.18) afirmam que “o balanced scorecard capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.”

Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, Kaplan e Norton (2000) observaram a ocorrência de cinco princípios comuns: *traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva*. Os cinco princípios seguem na seqüência de implementação, com exceção do quinto que deve estar inserido nos outros quatro princípios.

No primeiro princípio, *traduzir a estratégia em termos operacionais*, foi desenvolvido um referencial geral para a descrição e implementação de estratégias, denominado mapa

estratégico. O novo referencial é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas de estratégia mostram como os ativos intangíveis, combinados com outros ativos tangíveis e intangíveis, transformam-se em resultados tangíveis. Os mapas de estratégia constituem a tecnologia de mensuração utilizada pela gerência na economia baseada no conhecimento, na qual o valor sustentável é criado a partir dos ativos intangíveis, como competências, tecnologia e clima organizacional.

Sobre os mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2000, p.83) destacam que “os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.” Na construção do mapa estratégico, é importante desdobrar a estratégia em diretrizes específicas. Elas refletem a visão do executivo quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos e guiam a construção do mapa e a hipótese estratégica, baseada nas relações de causa e efeito entre os objetivos. As diretrizes podem segmentar a estratégia em, geralmente, quatro partes: inovação e diferenciação, gerenciamento do cliente, excelência operacional e cidadania (KAPLAN E NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico foi estruturado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira reflete o que é valor para o acionista. Normalmente, a empresa escolhe um único objetivo abrangente de longo prazo, que pode ser o ROI, o ROCE ou EVA. Independentemente de usar qualquer um dos indicadores citados, as empresas dispõem de duas formas para impulsionar o desempenho financeiro: crescimento da receita, que pode ser alcançado por meio de novas fontes de receita e do aumento do valor para os clientes atuais; e produtividade, que pode ser alcançada via melhor utilização do ativo ou uma melhor estrutura de custo. A perspectiva do cliente visa à construção da proposição de valor apresentada aos clientes. A proposição de valor descreve a combinação do produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes e define os segmentos de mercados almejados pela estratégia.

A proposição de valor apresentada deve ser compatível com as três estratégias de diferenciação no mercado, descritas por Treacy e Wiersema (1995). A liderança no produto leva o foco da empresa para a inovação e a diferenciação. A liderança no cliente foca a empresa na segmentação, na customização e no relacionamento com os clientes. A liderança

na operação torna a empresa excelente no ponto de vista operacional, fornecendo uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inatingível por qualquer concorrente. As empresas devem ser excelentes em uma dessas estratégias e atender dentro de um padrão limítrofe as outras duas.

As duas primeiras perspectivas mostram quais são os resultados desejados com a estratégia, que deve mostrar, também, como alcançar esses resultados. A perspectiva dos processos internos alinha as atividades internas à proposição de valor (KAPLAN E NORTON, 2000).

Conforme Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base de diferenciação. Portanto, a essência da estratégia está nas atividades – a opção de executar as atividades de maneira diferente ou de desempenhar atividades distintas das dos rivais.

A cadeia de valor deve ser segmentada em quatro grandes processos que correspondem às quatro diretrizes apresentadas. A empresa deve ser excelente no processo que mais impacta a sua estratégia e, conseqüentemente, sua proposição de valor. A estratégia liderança no cliente exige ser excelente no processo de gerenciamento do cliente. A estratégia liderança no produto faz com que a empresa seja excelente no processo de inovação e diferenciação. A estratégia liderança na operação enfatiza indicadores de custo, qualidade e ciclos de processos operacionais (KAPLAN E NORTON, 2000).

Para concluir a construção do mapa estratégico, Kaplan e Norton (2000) consideram a perspectiva do aprendizado e crescimento como a base do mapa. Nela, a organização define os ativos intangíveis necessários ao desempenho dos processos internos. Mais precisamente, nela são definidos: as competências, como conhecimentos e habilidades; as tecnologias, como banco de dados e ferramentas e o clima organizacional, como motivação e conscientização.

O segundo princípio, *alinhar a organização à estratégia*, traz a sinergia como meta. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias das unidades de

negócio e de apoio devem ser conectadas e integradas. Nesse princípio, o mapa corporativo é desdobrado para as unidades de negócio e de apoio (KAPLAN E NORTON, 2000).

O terceiro princípio, *transformar a estratégia em tarefa de todos*, permite que todos os empregados compreendam como podem contribuir para a estratégia e, assim, conduzir suas tarefas cotidianas para o êxito da estratégia, criando a visão compartilhada. Alguns observadores questionam esse princípio temendo que informações vazem para os concorrentes, mas nada adiantará se eles não souberem implementá-la. Por outro lado, não há condições de executar a estratégia se os empregados desconhecem como suas tarefas contribuem para o sucesso da empresa. É um risco que precisa ser assumido. Nesse princípio, o *scorecard* da unidade de negócio e de apoio é desdobrado para o indivíduo, que participa desse desdobramento. Além de participar ativamente da construção do seu *scorecard*, o indivíduo é capacitado para compreender todos os níveis da organização e todos os componentes estratégicos críticos, como segmentação de clientes e *database marketing*. Por fim, as organizações bem-sucedidas vincularam a remuneração por incentivos ao BSC (KAPLAN E NORTON, 2000).

Kaplan e Norton (2000, p.24) afirmam que “a estratégia se transformou em tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendiam e estavam motivados para a sua exceção.”

No quarto princípio, *converter a estratégia em processo contínuo*, as organizações implementam um processo de gerenciamento da estratégia, que envolve um processo de ciclo duplo o qual integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Outros dois fatores importantíssimos nesse princípio são o agendamento de reuniões mensais para discutir o BSC, de modo que todos os gerentes participassem da estratégia, e o sistema de *feedback*, pelo qual todos os funcionários passaram a conhecer o desempenho estratégico da empresa. Em última análise, nesse princípio, é possível atingir um processo de aprendizado e adaptação da estratégia (KAPLAN E NORTON, 2000).

No início do processo de implantação, as empresas não apresentam muita certeza sobre as relações de causa e efeito dos indicadores. Sobre esse tema, Kaplan e Norton (2000, p.25) expõem suas experiências. “Os balanced scorecards iniciais representavam hipóteses sobre a

estratégia; eles eram a melhor estimativa, na época da formulação das ações que redundariam no sucesso financeiro de longo prazo.”

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o processo de desenvolvimento do BSC ajudou a explicitar as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas. Conforme o BSC era implantado e os sistemas de *feedback* reportavam o progresso, as organizações podiam testar as hipóteses da estratégia. Esse aprendizado permite que a organização atualize sua estratégia continuamente.

O quinto princípio, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, destaca a importância do envolvimento dos líderes. A implementação do BSC é um processo de mudança. Se os executivos não entenderem e não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão, e a estratégia não será implementada (KAPLAN E NORTON, 2000).

Para o sucesso das mudanças internas, os líderes devem desempenhar um papel de destaque, conforme indicam Kaplan e Norton (2000, p.28). “A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança.”

Construindo o BSC seguindo os cinco princípios que o guiam, a empresa torna-se capaz de gerenciar seus resultados estratégicos. Kaplan e Norton (2000) reforçam a importância do BSC, afirmando que a organização, via BSC, passa a avaliar o seu desempenho futuro, sob a forma de indicadores que mostram como criar valor, mediante investimento nos clientes, nos fornecedores, nos empregados, na tecnologia e na inovação. E essa ferramenta tornou-se o sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico, possibilitando as organizações redefinirem seus relacionamentos com os clientes, fazerem a reengenharia dos processos internos e investirem em novas tecnologias e competências, tendo a estratégia como foco.

#### 4.4 Aprendizagem organizacional

Neste capítulo, é detalhada a questão da aprendizagem organizacional. Para o desenvolvimento do capítulo, foram utilizados os pesquisadores Mahoney (2000), Senge (1990) e Argyris (1992).

Antes de definir aprendizagem estratégica, é importante mostrar como ela é importante no gerenciamento estratégico. Conforme afirma Luz (2002), a aprendizagem organizacional é importante para o acúmulo de capacitações que são fundamentais para a estratégia competitiva. Além de serem importantes para a estratégia, a aprendizagem permite que a empresa compreenda melhor as reações do ambiente externo para cada ação da empresa. E essa relação de causa e efeito é responsável pelos resultados estratégicos da empresa, além de permitir que a empresa, a partir do aprendizado de acontecimentos passados, possa criar hipóteses e testá-las, entrando em um ciclo de aprendizagem.

Para mostrar a dependência entre os resultados e os eventos passados, é importante introduzir a idéia de *dependência da trajetória*<sup>6</sup>. Mahoney (2000, p.507) define que “dependência da trajetória caracteriza-se especificamente por seqüências históricas nas quais eventos contingentes disparam movimentos com padrões institucionais ou cadeia de eventos que apresentam propriedades determinísticas.” A identificação da dependência da trajetória, portanto, envolve traçar a seqüência de um conjunto particular de eventos históricos, a partir de um dado resultado, e mostrar como tais eventos são ocorrências contingentes que não podem ser explicadas a partir de um conjunto de condições históricas. Devido à presença ou ausência de a contingência não poder ser estabelecida independentemente da teoria, a especificação da dependência é sempre um processo carregado de teoria. Apesar disso, no contexto de qualquer programa de pesquisa, existem critérios para determinar se um evento é contingente, permitindo que analistas façam reivindicações objetivas sobre a existência da dependência da trajetória.

Para Mahoney (2000), as análises das seqüências dependentes da trajetória oferecem explicações para resultados particulares, resultados não-esperados ou casos de excepcionalismo, além de possibilitarem o aprendizado. Estudos de caso não-esperado, os quais, por definição, analisam casos em que um resultado esperado não foi alcançado, seguem uma lógica de dependência da trajetória quando eventos contingentes passados geram mudanças em uma trajetória histórica que diverge das expectativas teóricas.

---

<sup>6</sup> *Path Dependency*

Nos modelos de dependência da trajetória, são considerados dois tipos dominantes de seqüência. Primeiro, alguns autores analisam as seqüências de auto-reforço caracterizadas pela formação e reprodução de um dado padrão institucional. Seqüências de auto-reforço freqüentemente exibem o que os economistas chamam de retornos incrementais. Compreender os mecanismos específicos que geram o auto-reforço é de crucial importância porque mecanismos alternativos geram trajetórias diferentes nas quais padrões marcados pela dependência da trajetória podem ser mudados. Um segundo tipo básico de análise de dependência da trajetória envolve o estudo de seqüências reativas. Seqüências reativas são cadeias de eventos conectadas causalmente e ordenadas temporalmente. Essas seqüências são reativas, pois cada evento na seqüência é, em parte, a reação de eventos anteriores. Portanto, cada passo na cadeia é dependente de passos anteriores. Por meio das seqüências reativas, o evento final da seqüência é tipicamente o resultado sob investigação, e a cadeia de eventos pode ser vista como uma trajetória para se alcançar o resultado (MAHONEY, 2000).

Mahoney (2000) considera que eventos passados influenciam eventos futuros. O que aconteceu no passado afetará os resultados de uma seqüência de eventos no futuro. Portanto, a evolução organizacional é dependente da trajetória, pois as direções para o desenvolvimento futuro são inibidas ou fortalecidas por direções tomadas no desenvolvimento passado.

As análises de dependência da trajetória têm no mínimo três características. Primeiramente, a análise de dependência da trajetória envolve o estudo de processos causais que são altamente sensíveis a eventos que ocorreram em estágios anteriores de uma seqüência histórica. Em segundo lugar, em uma seqüência dependente da trajetória, eventos históricos anteriores são ocorrências contingentes que não podem ser explicadas por condições iniciais. Em terceiro lugar, a partir do momento em que os eventos históricos contingentes ocorrem, as seqüências dependentes da trajetória são marcadas pelos padrões causais relativamente determinísticos. Por exemplo, a partir do momento em que os processos são iniciados e começam a fornecer um resultado particular, tais processos tendem a continuar em movimento e oferecendo esse resultado. Com seqüências de auto-reforço, os mecanismos passam a reproduzir um padrão institucional particular ao longo do tempo (MAHONEY, 2000).

A seqüência de auto-reforço que produz passos iniciais em uma direção particular induz movimentos na mesma direção, de tal forma que se torna impossível reverter a direção, gerando retornos incrementais. Com as seqüências de auto-reforço, períodos de formação



institucional correspondem a momentos críticos. Esses momentos são caracterizados pela adoção de um arranjo institucional particular formado por duas ou mais alternativas. Eles são críticos porque, quando uma opção é selecionada, torna-se progressivamente mais difícil retornar para o ponto inicial (MAHONEY, 2000).

De acordo com Mahoney (2000), instituições que rápida e decisivamente disparam mecanismos de reprodução são especialmente capazes de aproveitar oportunidades geradas por eventos contingentes e, assim, iniciam uma seqüência de auto-reforço que é dependente da trajetória. Mecanismos eficazes de reprodução capacitam a empresa a conquistar rapidamente vantagens competitivas dos eventos contingentes.

A visão de Mahoney (2000), ao constatar a impossibilidade de predição, é muito importante, pois levanta características importantes na questão do aprendizado. Primeiramente, os eventos passados influenciam os resultados futuros, portanto, é interessante conhecermos e aprendermos as relações causais que ocorreram no passado para, assim, reduzirmos os riscos do futuro. Os eventos contingentes ocorrem freqüentemente, gerando oportunidades, e alteram as trajetórias. Portanto, é importante estarmos preparados para eles ou, no mínimo, estarmos monitorando o ambiente para sermos rápidos na tomada de decisões ou na escolha de alternativas.

Complementando a visão de Mahoney, para Senge (1990), as organizações estão orientadas para o controle e não para o aprendizado. No longo prazo, o desempenho superior depende do aprendizado contínuo.

Senge (1990) considera que as organizações de aprendizado enfatizam a adaptabilidade, mas, no fundo, o impulso de aprender deve ser gerado para expandir suas competências e capacidades. Apesar de o aprendizado adaptativo ser necessário, o generativo que gira em torno da criatividade é o mais importante. O aprendizado generativo requer novas maneiras de examinar o mundo, quer seja na compreensão dos clientes, quer na compreensão de como gerenciar melhor o negócio. Esse exame exige a análise contínua dos sistemas que controlam os eventos. Quando a empresa falha na descoberta das fontes dos problemas, o melhor que se pode fazer é partir para o aprendizado adaptativo.

Para Senge (1990), o papel dos líderes em organizações de aprendizado é muito mais que o de tomador de decisões carismático: o líder passa a ser *designer*, professor e administrador. Esse papel requer novas habilidades: formar uma visão compartilhada, desafiar os modelos mentais e fomentar padrões mais sistemáticos de pensamento. Os líderes passam a ser responsáveis pelo aprendizado e pela formação da organização.

Senge (1990) afirma que o aprendizado na organização começa com a tensão criativa. Essa tensão é gerada pela visão clara aonde a organização quer chegar e pela realidade, ou seja, pela situação atual da empresa. A liderança dessa tensão é muito diferente de resolver problemas, que busca fugir de uma situação atual indesejável. Portanto, na solução de problemas, a motivação para mudança é extrínseca, enquanto, na tensão criativa, é intrínseca.

Como *designer*, para Senge (1990), o líder será responsável pela arquitetura organizacional estruturada em três aspectos. O primeiro está relacionado com o propósito, visão e valores que serão vividos pelas pessoas. O segundo envolve políticas, estratégias e estruturas que orientam as tomadas de decisões. As organizações de sucesso criam estratégias à medida que aprendem, continuamente, as condições de mudança do negócio. Ou seja, a chave não é criar a estratégia, mas fomentar o pensamento estratégico. O terceiro aspecto é definido pelos processos de aprendizado. Já os planejadores devem ter como alvo o modelo mental dos tomadores de decisões, para fomentar o aprendizado. Uma ferramenta utilizada é a análise de enredo pela qual o planejador encoraja os gerentes a pensar como administrariam no futuro sob determinadas condições. Essa ferramenta permite preparar os gerentes mentalmente para uma mudança.

Como professor, para Senge (1990), o líder deve contribuir para que todos adquiram a percepção da realidade. Esse papel de ensinar é desenvolvido, principalmente, devido à maior atenção dada aos modelos mentais. Por isso, é muito importante que o líder traga à tona os modelos mentais das pessoas, ou seja, suas pressuposições. Esses modelos mentais estão relacionados a como as pessoas percebem os problemas e oportunidades e como fazem escolhas. Os líderes devem ajudar as pessoas a reestruturarem seus valores da realidade e a entenderem como podem moldar o futuro.

Senge (1990) afirma que a realidade pode ser encarada em três níveis: eventos, padrões de comportamento e estrutura sistêmica. Os eventos provocam uma postura reativa para a

mudança e voltada para o curto prazo. Os padrões de comportamento focam a identificação de tendências de longo prazo e avaliam suas implicações, desenvolvendo uma postura responsiva. A estrutura sistêmica visa a compreensão de todo o sistema, buscando as causas fundamentais do comportamento e promovendo mudanças nos padrões quando necessário, com uma postura generativa. Infelizmente, são poucas as organizações com uma postura generativa.

Como servidor, para Senge (1990), o líder deve ter uma atitude crítica, operando em dois níveis: servir para as pessoas e para o propósito ou missão que fundamenta o empreendimento. Esses níveis estão relacionados à influência que o líder exerce sobre as pessoas e ao seu comprometimento pessoal para com a missão.

Senge (1990) considera que as organizações de aprendizado desenvolvem algumas disciplinas importantes, relacionadas a algumas habilidades críticas, responsáveis por construir a visão compartilhada, aperfeiçoar e desafiar os modelos mentais. Para construir a visão compartilhada, algumas habilidades são importantes: encorajar a visão individual, comunicar e pedir apoio, ter a visão como um processo contínuo, mesclar as visões extrínsecas e intrínsecas e distinguir visões positivas e negativas. Trazendo à tona os modelos mentais, é possível desafiar as pressuposições sem invocar a resistência ou defesa das pessoas. Mas apenas trazer os modelos mentais à tona não é suficiente, é necessário que os líderes busquem: observar saltos de abstração, dosar a investigação e a reivindicação, adotar o que realmente pregam e reconhecer rotinas defensivas.

Para Senge (1990), normalmente, os líderes são conscientes da necessidade de ajudar as pessoas a enxergarem a situação geral, mas não está claro quais habilidades necessitam. Segundo o autor, é preciso: compreender o inter-relacionamento entre os eventos, mover-se além da culpa, diferenciar complexidade detalhada de dinâmica, em que a causa e efeito estão distantes no tempo e espaço, focalizar áreas de alta alavancagem e evitar soluções sintomáticas ou temporárias. São poucos os líderes que articulam explicações sistêmicas. Muitos líderes carismáticos gerenciam, praticamente, no nível dos eventos. Alguns enxergam os padrões de mudança e eventos, sendo reativos e responsivos. Poucos conseguem desenvolver uma postura generativa, por meio da estrutura sistêmica e, assim, buscar, continuamente, a excelência organizacional.

Para as empresas atingirem a excelência organizacional, segundo Argyris (1992), o processo de aprendizagem, a competência e a justiça formam a base do sucesso.

Argyris (1992, prefácio) argumenta que “à primeira base, a aprendizagem, localiza com precisão onde e como, os erros são detectados e corrigidos, especialmente os complexos e potencialmente embaraçosos e ameaçadores. Competência significa resolver problemas de modo a garantir que eles permaneçam resolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução dos futuros problemas. Justiça é fundamentada no conjunto de valores e regras que se aplicam igualmente a todos os funcionários, seja qual for sua posição na organização.”

Argyris (1992) sugeriu dois circuitos de aprendizagem. O circuito mais simples detecta quando determinadas ações geram resultados diferentes dos esperados e corrige as ações, modificando os resultados. Esse circuito diz respeito basicamente à eficiência, isto é, como melhor atingir objetivos existentes e como melhor manter o desempenho da organização dentro da escala especificada das normas existentes.

Em relação ao circuito simples, figura 2, Argyris (1992, p.112) explica que “os circuitos simples de aprendizagem resolvem os problemas visíveis. Porém, não resolvem o problema mais do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar.”



Figura 2 – Circuito simples de aprendizagem

Fonte – ARGYRIS 1992, p.112

Para Argyris (1992), muitas vezes, os gerentes aceitam e implementam ações que não lhes trarão os resultados esperados. Mas, por quê? O que leva os gerentes a aderir, manter e fazer proliferar em ações diagnosticadas como erros por eles mesmos? Muitas vezes, os erros não podem ser corrigidos simplesmente com a definição de novas ações. Para repará-los, devemos primeiramente alterar os valores fundamentais que governam as ações. Para isso, é necessário utilizar um circuito duplo de aprendizado, conforme ilustrado na figura 3. Os gerentes têm dois problemas para resolver. O primeiro é rever as ações, e o segundo, os valores fundamentais e as estratégias.

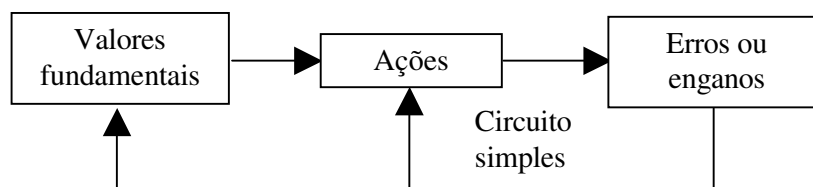


Figura 3 – Circuito duplo de aprendizagem

Fonte – ARGYRIS (1992, p.114)

Argyris (1992, p.115) aconselha:

em resumo, o conselho é: Desenvolva a capacidade dos participantes de produzirem circuitos duplos de aprendizagem. Ensine-os uma nova teoria aplicada; chame-a de Modelo II:

- Desenvolva uma cultura que premie as ações do Modelo II. Ela irá relegar as ações do Modelo I para os problemas fáceis e rotineiros, que não requerem monitoramento de longo prazo para sua implementação efetiva.
- Estipule recompensas que encorajem os indivíduos a aprenderem como diminuir sua incompetência hábil e suas contribuições para as rotinas organizacionais defensivas.

Argyris (1992) considera que o primeiro passo para o fortalecimento da capacidade de uma organização de aprender é mapear o modo de ela lidar com tais problemas, no momento presente. O segundo passo do fortalecimento da capacidade de uma organização de aprender é ajudar os participantes individuais a diagnosticar a extensão na qual cada um contribui para a criação e a manutenção do mapeamento. O terceiro passo é reeducar os participantes a tomar o Modelo II. O quarto passo é repetir a experiência da aprendizagem.

Argyris (1992) cita o exemplo do mapeamento das ações, dizendo que, apesar de os mesmos valores ainda existirem, as condições haviam mudado de três modos: cenário econômico, tecnológico e gestão organizacional. As mudanças exigem que a empresa reavalie suas estratégias e valores para o novo ambiente, gerando um ciclo duplo de aprendizado.

Para Argyris (1992), conhecer e aprender com a história é muito importante. A história pode ser representada como um mapeamento com quatro características: condições ambientais, estratégias de ação, conseqüências das estratégias de ação. Essas conseqüências seguem uma ordem seqüencial, com relações de causa e efeito para facilitar o aprendizado. A quarta

característica do mapeamento consiste nos processos de *feedback*, que se reforçam, de modo a tornar o sistema auto-sustentável.

Sobre a responsabilidade dos indivíduos no processo de aprendizagem, Argyris (1992, p.127) considera que

finalmente, os indivíduos são vistos como seres responsáveis por suas decisões. Sua responsabilidade inclui a monitoração da qualidade do planejamento e da implementação da suas decisões, de modo a se detectarem e corrigirem os erros. A responsabilidade individual, desse modo, promove a aprendizagem, e estamos de volta ao primeiro valor fundamental.

Para Argyris (1992), o Modelo II reduz mal-entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos, internalizando um processo de aprendizagem mais eficaz.

Para concluir, Argyris (1992, p.132) afirma que

o critério para o aprendizado não é simplesmente uma nova visão, ou uma nova idéia adquirida pelos indivíduos. O aprendizado ocorre quando se pode produzir a visão, ou a nova idéia, e também novas conseqüências a partir daí. Acredito que tornar as ações parte do processo de aprendizagem é uma das razões pela qual não observamos quase nenhuma curva de esquecimento.

A idéia de Argyris (1992) é reforçada por Rumelt (2001). Ele tem argumentado que todos os sistemas de *feedback* requerem mais do que um controle de erro de circuito simples para se obter estabilidade. Precisam também de um modo de monitorar certas variáveis críticas (externas – macro e microambiente) e de mudar os objetivos do sistema, quando os antigos métodos de controle não funcionam mais. Portanto, para a empresa internalizar o aprendizado organizacional e para este funcionar eficazmente, é importante desenvolver o modelo de ciclo duplo.

## 5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo procurou analisar a implementação de uma metodologia e de um processo de gerenciamento da estratégia em uma instituição de ensino, bem como o aprendizado estratégico e as adaptações internas ocorridas, de acordo com o ambiente externo. Assim, procurou-se verificar e descrever a metodologia e o processo, além dos resultados e problemas enfrentados.

O trabalho tem, como objetivo geral, contribuir com as instituições de ensino na implementação de uma metodologia para o gerenciamento da estratégia, visando a torná-las mais preparadas para os novos tempos.

O alcance do objetivo geral do trabalho depende do atingimento de alguns objetivos específicos que, para o caso em questão, foram assim definidos e fixados:

- examinar o modelo de gerenciamento da estratégia;
  
- compreender o processo de operacionalização do modelo, ou seja, como é a operacionalização das reuniões para revisão e acompanhamento dos objetivos;
  
- verificar as dificuldades enfrentadas;
  
- analisar os resultados do processo de gerenciamento, por meio dos depoimentos dos gestores da organização, de alguns exemplos de ações de sucesso e de alguns indicadores fornecidos pela organização;

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 6.1 Tipo de pesquisa

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia que tornou viável a investigação do problema de pesquisa.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, na qual, segundo Barros e Lehfeld (1986), o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos, sem manipulá-los. Seguindo as orientações de Cervo e Bervian (1983), a pesquisa assume ainda outras formas: estudos exploratórios, estudos descritivos e pesquisa de opinião. A pesquisa exploratória foi realizada no início deste trabalho, via definição dos objetivos e da busca de maiores informações sobre determinado assunto. O estudo descritivo constitui-se da descrição das características, experiências e opiniões do grupo pesquisado. O estudo exploratório serviu de base para o descritivo. Finalmente, a pesquisa de opinião foi adotada como forma de procurar entender as atitudes, os pontos de vista, o modelo mental e as preferências sobre o gerenciamento estratégico.

Esta dissertação procura verificar como o gerenciamento estratégico pode facilitar a compreensão da estratégia na organização, permitindo que todos se sintam mais seguros na tomada de decisões, e, conseqüentemente, ocorra adaptação da sua estratégia às mudanças do ambiente externo, alcançando resultados melhores. A preocupação da dissertação é avaliar a adoção de uma metodologia que procura levar a organização a uma mudança de postura e de conduta em relação à operacionalização da estratégia, visando alcançar melhores resultados.

### 6.2 Método de pesquisa e organização pesquisada

Como se deseja analisar o processo de formulação e de gerenciamento da estratégia, com a utilização da metodologia de gestão do PAEX, optou-se por realizar um estudo de caso. Segundo Yin (1994), esse método é o mais indicado para investigações relacionadas com questões do tipo *como* e *por quê*. Além da compreensão de como é tal processo na



organização, a utilização desse método justifica-se pelo interesse em analisar a influência dessa metodologia sobre o desempenho da organização.

O estudo de caso foi realizado na organização UBEE que é a mantenedora de um grupo de 26 colégios maristas, 30 obras sociais, uma fundação, cinco centros de juventude e muitas outras iniciativas. Cada colégio é considerado uma unidade. A mantenedora, com sede em Belo Horizonte, é responsável por uma extensa área geográfica, abrangendo os seguintes estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Tocantins, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará e Brasília.

### 6.3 Estratégia de coleta de dados

Segundo Eisenhardt (1995), os estudos de caso, normalmente, combinam vários métodos de coleta de dados como pesquisa documental em arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Silverman (2000) pondera que as entrevistas permitem que os entrevistados forneçam descrições da realidade externa expressa em fatos e eventos ou descrições de experiências internas expressas em sentimentos, permitindo que o pesquisador tome tais descrições como instrumentos que favorecem uma interpretação mais acurada do fenômeno estudado.

Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa foram primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de reuniões, entrevistas e observações. Os secundários foram provenientes de documentos internos à escola: boletins editados pela escola sobre projetos e atividades em andamento, relatórios sobre controles diversos, *web pages* e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Neste projeto, o principal instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevista baseada em um roteiro flexível que permitiu ser redirecionado ou aprofundado, de acordo com a forma que o entrevistado visualizava a realidade dos fatos e com a sua experiência. Esse aspecto da coleta de dados é tratado por Eisenhardt (1995) que aponta para a situação do surgimento de uma nova oportunidade ou linha de pensamento durante a pesquisa. É importante tirar vantagem dessa situação, alterando a coleta de dados, se tal alteração está melhor sedimentada na teoria.

O *roteiro* de entrevista (Apêndice A) foi estruturado de acordo com a ordem cronológica dos acontecimentos de todo o processo estudado, sendo dividido, assim, em três etapas: processo de formulação e gerenciamento da estratégia, resultados e principais problemas.

Para a primeira etapa, o roteiro procurou levantar as informações sobre como foi o processo de formulação e de gerenciamento da estratégia da organização. Os aspectos levantados foram: variáveis do ambiente externo analisadas, processo de formulação dos objetivos, seleção dos indicadores, tipos de reuniões, participantes e periodicidade das reuniões, temas tratados em cada reunião e importância das reuniões.

Na segunda etapa, o roteiro de entrevista contempla aspectos relacionados aos resultados. Os aspectos contemplados foram: tipos de reuniões, participantes e periodicidade das reuniões, impacto das decisões das reuniões nos indicadores, evolução dos indicadores e avaliação pessoal sobre as reuniões.

A última etapa refere-se aos problemas enfrentados pela organização. Para a compreensão desses problemas, os seguintes aspectos foram tratados: pontos fortes e fracos das reuniões e principais dificuldades do processo.

Por tratar-se de um modelo de gestão estratégico participativo, que, como requisito básico, necessita da colaboração de todos os gestores da organização, a amostra desta pesquisa é composta por todos os gestores do escritório central e alguns gestores de unidades. O mesmo roteiro foi desenvolvido para todos os gestores. A pesquisa foi realizada na gestão das unidades da antiga Província do Rio de Janeiro que era composta de doze colégios. Portanto, o trabalho foi desenvolvido não em um colégio, mas na forma como a mantenedora trabalha a gestão de suas unidades. Conforme afirmado por Miles e Huberman (1994), as amostras qualitativas tendem a ser mais limitadas e menos randômicas, quando comparadas com estudos de natureza quantitativa.

Como o estudo se propõe a analisar o modelo de gestão do PAEX da Fundação Dom Cabral, foi importante primeiramente comunicar à FDC sobre a intenção do estudo para, então, solicitar o contato de uma instituição que já estivesse participando do PAEX há pelo menos dois anos. O primeiro contato com a UBEE foi realizado pela FDC. Após esse contato, as

primeiras reuniões foram realizadas com a gerente de recursos humanos responsável pelo PAEX na UBEE. Juntamente com a gerente, foram selecionados dez gestores para serem entrevistados, nos períodos de 01/07/2004 a 20/08/2004. A escolha dos dez gestores foi embasada na sua participação no processo e não apenas por serem executivos. As entrevistas foram realizadas nas dependências da Instituição e tiveram duração média de uma hora e meia cada uma. A figura 4 apresenta um resumo das áreas funcionais entrevistadas.

Atores	Áreas entrevistadas
Escritório central	Direção Recursos humanos <i>Marketing</i> Educativa Financeira
Unidades Dom Silvério e Alphaville	Direção Administrativo-financeira Educativa

Figura 4 – Áreas funcionais entrevistadas

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação

Cabe ressaltar que todos os entrevistados sentiram-se muito à vontade e interessados no tema, garantindo uma entrevista tranquila e objetiva.

#### 6.4 Estratégias de análise

Conforme descrito anteriormente, a pesquisa baseou-se nos dados qualitativos que, segundo Miles e Huberman (1994), são uma fonte rica e bem fundamentada para a descrição de um processo em um contexto identificável. Por meio desses dados, é possível verificar como os eventos se inter-relacionam e quais derivações são percebidas.

Cada entrevista gerou, em média, aproximadamente, 20 páginas, totalizando 203 páginas. O primeiro passo foi reunir as dez entrevistas em um único documento organizado por temas. Este novo documento passou a ter 187 páginas. O passo seguinte foi resumir o documento

anterior, identificando os passos mais relevantes e criando uma seqüência lógica para a descrição. O último passo foi exatamente descrever o caso no padrão apresentado no projeto.

Após a descrição do caso, foi realizada a análise do caso. Essa análise foi baseada no referencial teórico, observando um processo de interação entre a teoria e as evidências. As convergências e divergências foram trabalhadas no transcurso da análise a partir dessa dinâmica.

A análise foi concentrada em três fases. A primeira teve o objetivo de verificar como a formulação e o gerenciamento estratégico se relacionam com as definições de estratégia emergente e deliberada, e de estratégia como plano e padrão declaradas por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) e como isso impacta o desempenho organizacional.

A segunda fase buscou compreender o processo de formulação. Nela, foram identificadas as variáveis dos ambientes externo e interno que a organização procura monitorar e analisar e como é realizada a análise para a tomada de decisões.

A terceira fase analisou o processo do gerenciamento estratégico e seu impacto sobre o aprendizado e o desempenho organizacional. Os benefícios e problemas enfrentados foram levantados nessa fase.

Portanto, a análise partiu da compreensão de como a estratégia pretendida é construída, passando pela questão do gerenciamento da estratégia deliberada e emergente e pelo impacto desse gerenciamento sobre o desempenho organizacional e pelos problemas enfrentados.

## 7 DESCRIÇÃO DO CASO

A Instituição Religiosa e Educacional dos Maristas foi fundada, no século XIX, pelo Irmão Marcelino de Champagnat. Aos 27 anos de idade, é ordenado sacerdote e, em janeiro de 1817, funda uma escola em Marlhès na França. A partir da primeira escola, a criação de novas escolas se sucede de forma paulatina, mas constante. As vocações, número de irmãos, não eram suficientes para atender aos numerosos pedidos de abertura de novas escolas.

Desde o início, de acordo com a história descrita na *web page* da instituição, a instituição destacou-se por ser arrojada. Outras instituições religiosas exigiam de seus membros que fossem de três em três para formar uma comunidade e que cobrassem mensalidades determinadas. Marcelino, com o propósito de chegar a cobrir as necessidades mais urgentes, permitia que fossem de dois em dois; admitia, inclusive, a possibilidade de ir só um irmão, porém, com o dever de se reunir e conviver em comunidade com outros. Marcelino não queria que a falta de recursos econômicos fosse impedimento para que os meninos recebessem educação. Por isso, esforçava-se para captar recursos e diminuir os custos por meio de trabalho na própria horta, de cobrança de alguns alunos e da volta dos irmãos quando a escola não funcionava.

Na primeira experiência fora do continente, Marcelino enviou irmãos à Oceania. Apesar do interesse de estar junto com os irmãos, foi obrigado a ficar e ir a Paris para pleitear a legalização do instituto.

Pouco depois da sua morte, ocorrida em 1840, os irmãos se estenderam para a Inglaterra (1852), Bélgica (1856), Escócia (1858), Irlanda (1862), chegando à África do Sul (1867).

No período de 1870 a 1920, os irmãos se estabeleceram em mais de 40 países: Austrália, Canadá, Espanha, Itália, Estados Unidos, Fidji, Dinamarca, Colômbia, China, Argélia, Turquia, Líbano, Brasil, Egito, México, Argentina, Cuba, Grécia, Peru, Chile, Alemanha e outros. O Instituto, hoje, está presente em mais de 70 países com quase 5.000 irmãos maristas e numerosos leigos. Espalhado pelo mundo e encarnado em diferentes culturas, os irmãos constroem sua unidade sobre o patrimônio espiritual herdado do Padre Champagnat e transmitido por seus discípulos. A tabela 1 mostra alguns números da organização no mundo.

Tabela 2  
Presença marista no mundo

Áreas Geográficas	Irmãos	Origem	Países
África e Madagascar	442	351	19
América do Norte	417	446	2
América Latina	1.496	1.084	18
Ásia	196	161	12
Europa	1.599	2.109	13
Oceania e Pacífico	507	506	10
Total	4.657	4.657	74

Fonte – Correspondência eletrônica recebida da diretoria executiva

No Brasil, em 1895, Dom Silvério Gomes Pimenta, bispo auxiliar de Mariana (MG) em visita a Roma, pedia a presença de religiosos para a educação dos meninos na sua diocese. Graças às indicações do Cardeal Rampolla, Secretário de Estado do Vaticano, o Irmão Theofânio, Superior Geral Marista na Itália, considerou seu pedido com promessas de lhe enviar irmãos para o Brasil.

Dois anos depois, em 15 de outubro de 1897, chegou ao Rio de Janeiro o grupo de seis irmãos que se destinavam a Congonhas do Campo, pequena cidade nas montanhas de Minas. Mal podiam imaginar que sua obra rapidamente se estenderia por Minas, Rio, São Paulo, Paraná e Espírito Santo, até chegar, 100 anos depois, a uma presença Marista tão extensa e arraigada.

Em Belo Horizonte, a história começou em 1941. Os Irmãos Maristas adquiriram, em Belo Horizonte, um vasto terreno de aproximadamente 20 mil m<sup>2</sup>, para a construção de mais uma obra marista. A construção, devido à crise criada pela Segunda Grande Guerra Mundial, iniciou-se apenas em 1948. As obras foram levadas com tanto empenho que, nos fins de 1949, em uma ala, havia instalações para poder começar a funcionar.

No dia 1º de março de 1950, o atualmente denominado Colégio Marista Dom Silvério foi inaugurado, ainda como Externato São José. Eles iniciaram as aulas com 54 alunos matriculados no curso primário. No ano seguinte, começou a funcionar o curso ginásial. Para a obtenção do seu reconhecimento oficial, o nome *Externato São José* não poderia ser mais

usado, por já existir em Belo Horizonte outro estabelecimento com a mesma denominação. Foi então lembrado o nome do Arcebispo de Mariana, Dom Silvério Gomes Pimenta, o introdutor dos Irmãos Maristas no Brasil e, para homenageá-lo, o colégio recebeu o nome de Colégio Dom Silvério. Em 1958, houve a abertura do curso científico, hoje conhecido como ensino médio.

A história marista no sul do Brasil tem seu marco inicial em Bom Princípio, no ano jubilar de 1900. No dia 12 de abril de 1903, vieram da França os primeiros irmãos para Belém do Pará, para fundar a Instituição Marista no nordeste.

Os irmãos maristas hoje se encontram em 22 estados e no Distrito Federal, organizados em três províncias e um distrito. Cada província ou distrito é governado por um superior e seu conselho, ambos eleitos pelos irmãos maristas no Brasil, com a aprovação da congregação, na Itália. A figura 5 mostra as províncias distribuídas no mapa do Brasil.



Figura 5 – Mapa das províncias

Fonte – Correspondência eletrônica oriunda da gerência de RH, recebida pelo autor da dissertação.

A tabela 2 mostra a presença marista no Brasil, em números.

Tabela 3  
Presença marista no Brasil

Nº de irmãos maristas	508
Nº de obras sociais	41
Nº de colégios	63
Nº de professores	6.765
Nº de universidades	3
Nº de funcionários	4.175
Nº de alunos	142.226

Fonte – Correspondência eletrônica oriunda da diretoria executiva

Em 08 de dezembro de 2003, foi instalada a Província Marista do Brasil Centro-Norte, nascida da união da Província Marista do Rio de Janeiro com a Província Marista do Brasil Norte.

A nova província compreende uma extensa área geográfica, abrangendo os seguintes estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Tocantins, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão e Pará, além da cidade de Brasília, área comum às demais províncias brasileiras.

A nova província conta com 140 irmãos maristas, distribuídos em 40 comunidades religiosas, coordenando 26 colégios maristas, 30 obras sociais, uma fundação, cinco centros de juventude e muitas outras iniciativas.

Cada província é administrada por uma mantenedora que é uma associação civil, sem fins lucrativos, e que tem por finalidade criar, congregar, dirigir e manter instituições que visem a beneficência e a assistência social, a promoção humana, a educação, o ensino e a cultura. A Província Marista Brasil Centro-Norte tem como mantenedoras a União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE – e a União Norte Brasileira de Educação e Cultura – UNBEC.

De acordo com o diretor executivo, a organização tem um conselho diretor de província que se reúne mensalmente e dita algumas diretrizes de atuação que devem ser consideradas na formulação da estratégia. Além desse conselho, os dirigentes reúnem-se semestralmente em



um evento de uma semana, no qual algumas questões estratégicas são definidas e levadas em consideração no planejamento estratégico. Existe, também, o Conselho de Assuntos Econômicos – CAE – que leva em consideração a conjuntura nacional e internacional, passa pela situação da região onde cada unidade está localizada, analisando contextos importantes para a formulação estratégica. O CAE trata de assuntos relacionados à estratégia, como: direcionamento de grandes investimentos, o cenário macroeconômico e grandes resultados esperados. O conselho diretor trata de diretrizes relacionadas à área pedagógica e social, além da participação da organização no contexto nacional. Esses níveis organizacionais são responsáveis por citar ou aprovar as diretrizes estratégicas, a missão, a visão e objetivos econômicos. A figura 6, construída a partir de um e-mail enviado pelo gerente de recursos humanos, apresenta a estrutura organizacional e as funções de cada área.

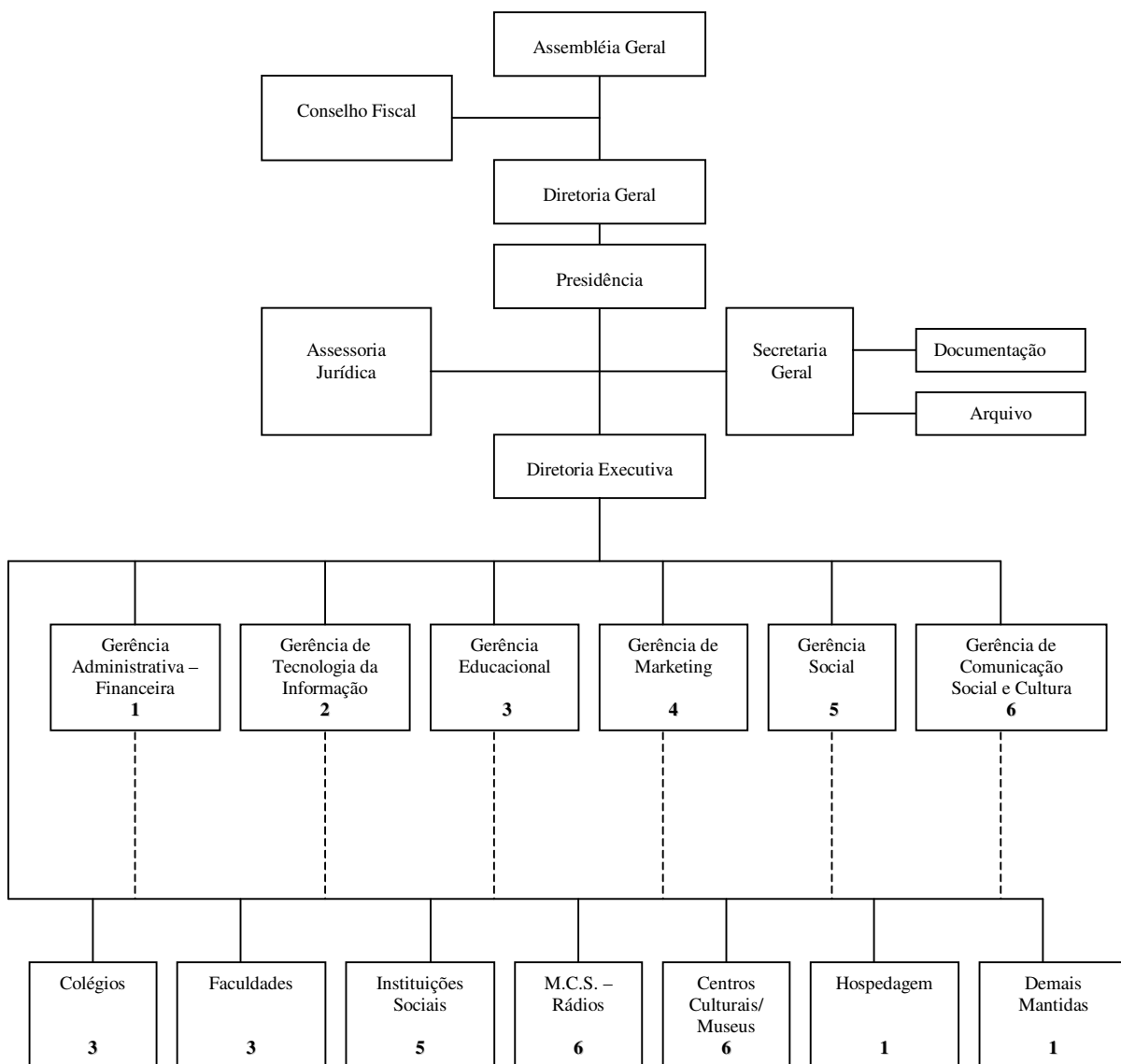


Figura 6 – Estrutura organizacional

Fonte – Correspondência eletrônica da gerência de RH, recebida pelo autor.

#### 1. Gerência administrativo-financeira

- Controladoria e finanças
- Tesouraria
- Contabilidade
- Patrimônio
- Custos
- Compras

- Logística
  - Edificações
  - Recursos humanos
2. Gerência educacional
- Pedagogia
  - Pastoral
  - Informática educacional
3. Gerência de assistência social
- Assistência social e filantropia
  - Parcerias e convênios
  - Interação com as políticas públicas sociais
4. Gerência de *marketing*
- Publicidade e propaganda
  - Mercado
  - *EnDomarketing*
5. Gerência de comunicação social e cultura
- Promoções e produções
  - Locações
6. Gerência de tecnologia da informação
- ERP
  - Rede
  - Suporte técnico
  - Videoconferência
  - Portal

De acordo com os gestores, o planejamento estratégico da organização foi elaborado em 2002. Esse planejamento é elaborado para três anos, com revisões das análises do ambiente interno e externo e dos objetivos realizadas anualmente. *A formulação do planejamento estratégico*

compreendeu: a caracterização da instituição que envolveu a definição da missão e da visão e a identificação dos valores e crenças; a análise do ambiente externo – macroambiente (tendências das variáveis externas e cenários) e microambiente (concorrentes, parceiros, clientes e novos entrantes); análise do ambiente interno (ativos tangíveis e intangíveis); formulação dos objetivos, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo, respectivamente; formulação de objetivos; definição dos indicadores e metas e construção dos projetos.

Baseado nas ações e idéias de Marcelino, a missão da Província foi definida pelos gestores da seguinte forma:

‘Educar crianças e jovens, na ótica de Marcelino Champagnat, para tornar Jesus Cristo conhecido e amado, formando bons cristãos e virtuosos cidadãos.’

Os valores identificados foram:

1. articular fé, cultura e vida, tendo Maria, a Boa Mãe, como modelo de educadora;
2. atuar segundo os critérios cristãos de ética, justiça e solidariedade;
3. privilegiar o trabalho em equipe como meio de alcançar os objetivos institucionais;
4. valorizar os educadores maristas leigos, parceiros na Missão, promovendo seu crescimento pessoal, profissional e espiritual;
5. Buscar sempre a melhoria da prestação dos nossos serviços e a satisfação de quem deles usufrui, segundo a Proposta Marista de Educação;
6. alcançar resultados que garantam a continuidade e viabilidade da instituição, baseados nos parâmetros de eficiência e qualidade de vida;
7. estimular a consciência e atitudes de responsabilidade social e ambiental, numa perspectiva ecoplanetária.

Não foi investigado o quanto esses valores interpenetram ou influenciam a gestão por não ser tema de estudo.

Segundo os gestores, os indicadores são definidos a partir dos doze ou quinze objetivos formulados. Infelizmente, não foi permitida a publicação na íntegra de todos os objetivos. Apesar de serem definidos a partir dos objetivos, outros fatores são levados em consideração, como facilidade de mensuração e amplitude. A partir dos objetivos e metas definidos, a organização pensa nas ações e projetos que impactam esses indicadores e que permitem que a organização alcance as metas. Na revisão, os ambientes externos e internos são revisitados, e os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades revistos, assim como os objetivos, indicadores e metas.

De acordo com o diretor de uma das unidades, ou colégio, algumas unidades desenvolvem e trabalham o planejamento estratégico desde 1994, a partir de um treinamento contratado junto a Fundação Dom Cabral. Em 2002, a formulação estratégica passou a ser realizada coletivamente, envolvendo a diretoria de todas as unidades, os gerentes e assessores do escritório central e a diretoria executiva. A revisão da formulação estratégica é realizada uma vez por ano e mediada por um professor da FDC.

Os gestores afirmaram que a análise interna e externa partiu da missão e dos valores. A missão da organização define suas competências, como a organização deve agir e o que é valor para o seu cliente. Os valores apresentam suas crenças e a sua cultura. Os objetivos, as ações e os projetos da organização são orientados por esses elementos. Alguns exemplos de objetivos e projetos serão apresentados no decorrer da descrição do caso, mas, novamente, infelizmente, não foi permitida a publicação, na íntegra, de todos os objetivos e projetos da instituição.

A organização segmenta a análise externa em micro e macroambiente, conforme citado pelos gestores na entrevista. As forças analisadas no microambiente são: cliente, concorrente, fornecedores e novos entrantes. Antes da revisão do planejamento estratégico, a organização avalia a satisfação do cliente, por meio de uma pesquisa que foi aplicada no ano passado e que será repetida anualmente. Essa pesquisa é realizada com alunos e pais, visando avaliar a sala de aula, as disciplinas, os professores, a orientação pedagógica, a biblioteca, a cantina, o espaço físico, a secretaria, a recepção e a telefonia. Segundo o diretor de uma das unidades, a

satisfação no atendimento, também, é analisada. Na recepção, o pai ou o aluno recebe um formulário para avaliação do atendimento, chamado *Comunique-se com a Diretoria*. O cliente preenche e coloca o formulário em uma caixa. Os dados são tabulados, semanalmente, calculando-se um índice de satisfação. Essas avaliações são importantes fontes de alimentação do sistema de capacitação dos colaboradores e de fidelização dos clientes. O atendimento teve uma evolução clara após todos perceberem que isso era importante estrategicamente e que seria avaliado. Como exemplo, o diretor executivo citou que havia colégio, que na hora do almoço, não deixava uma pessoa para atender telefones e clientes. É exatamente nesse momento que o pai normalmente dispõe de tempo para contatar ou visitar a unidade. Esse fato prejudicava o indicador de satisfação dos clientes da unidade.

Além da satisfação, a evolução escolar do aluno, de acordo com a gerente educacional, é acompanhada pelo Sistema Marista de Avaliação Escolar – SIMA. O SIMA utiliza a Teoria da Resposta ao Item – TRI. Essa teoria trabalha com descritores que são conteúdos ligados a uma habilidade. Essa avaliação é aplicada anualmente em todos os colégios e em séries definidas: na quinta série, para avaliar até a quarta; no primeiro ano do ensino médio, para avaliar até a oitava série e, no terceiro ano do ensino médio, para avaliar até o segundo. Por meio do SIMA, a instituição pode aprimorar o projeto pedagógico, visando melhorar o ensino.

De acordo com os gestores, o concorrente é analisado por meio de um método apresentado pela FDC. Esse método levanta, para cada segmento de ensino, infantil, fundamental e médio, quais são os concorrentes e que proposição de valor eles apresentam para os clientes. Essa monitoração ajudou a organização a compreender quem realmente eram seus concorrentes. De acordo com um dos executivos, a organização teve algumas surpresas, como concluir que determinada instituição era concorrente em um segmento e não em outro, após utilizar essa ferramenta. Isso fez com que ela mudasse seu foco de disputa. Outra forma de acompanhamento do concorrente é via resultado do vestibular. Cada unidade desenvolve outras formas de analisar o concorrente, como visita *in loco*.

Por meio da entrevista, percebeu-se que as outras forças são analisadas, apenas no momento da revisão do planejamento, sem muita contribuição.

Segundo os gestores, as variáveis do macroambiente, também, são acompanhadas, registradas e analisadas nas Avaliações Gerenciais Mensais – AGM – que são as reuniões mensais, sendo

revisadas no momento da revisão anual do planejamento estratégico. Muitas vezes, a FDC apresenta alguns cenários e trabalha com a instituição as oportunidades e as ameaças possíveis. As variáveis analisadas são: políticas, legais, demográficas e geográficas. A organização estuda a conjuntura nacional e as variáveis regionais. Como exemplo da importância da análise do ambiente externo, o gerente financeiro citou que conseguiu identificar, por meio dessa análise, a chegada de uma multinacional a uma cidade do interior na qual existe uma unidade marista. E, assim, após contatarmos essa empresa, conseguimos ter prioridade na matrícula dos filhos dos funcionários. Outros fatores que impactam o número de alunos e que têm sido acompanhados são o nível de renda, a taxa de desemprego local, a faixa etária da população e bairros em expansão. Por meio de um estudo mais profundo, a organização percebeu a relação entre a queda da renda, a redução do número de matrículas e o aumento do número de matrículas no ensino público. Esses dados são registrados e analisados nas reuniões. Outra decisão que a instituição tem avaliado é a de fechar o ensino infantil em cidades em que caiu muito a taxa de recém-nascidos. Como solução para esse problema, a unidade desenvolveria parcerias com escolas menores e próximas que só atuam no segmento infantil.

A partir dessa análise das variáveis externas, os gestores identificam oportunidades e ameaças. Várias foram as ameaças e as oportunidades detectadas e que foram importantes para a tomada de decisões e definição de objetivos estratégicos, como a chegada de uma multinacional, a redução do número de alunos devido ao aumento do desemprego e outras. Para os gestores, o escritório central ajuda as unidades na identificação e análise dessas oportunidades e ameaças.

De acordo com os gestores, antes do PAEX, o nível de informação e conhecimento dos gestores sobre o ambiente externo era menor. Esse conhecimento menor torna a tomada de decisões mais imprecisa, quando comparada com a situação atual. Hoje, existe melhor conscientização sobre a necessidade de entender o ambiente externo para poder diferenciar-se. Essa diferenciação é importante nesse momento de intensa concorrência e tendência de ver o ensino como uma *commodity*. Antes, muitas vezes, de acordo com próprios gestores, eles perdiam oportunidades, copiavam idéias dos concorrentes ou investiam em determinado recurso ou diferencial que os clientes não estavam interessados em pagar.

Os gestores descreveram que após identificar as ameaças e oportunidades analisaram os processos internos, as habilidades e competências da organização baseado no que é valor para os seus clientes. A partir dessa análise, identificaram os pontos fortes e fracos da organização.

Conforme afirmado pelos gestores, os objetivos são construídos por meio da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, e são distribuídos em cinco campos de resultados. Os campos de resultados são: econômico-financeiro, mercado-destinatário, educacional, obra-social e pessoas. Essa divisão em campos de resultados é realizada para que haja uma compreensão melhor sobre como a estratégia evolui na organização e sobre quais são as prioridades estratégicas. O campo econômico-financeiro é constituído pelos objetivos relacionados à receita, margem e resultado. O campo do destinatário refere-se aos objetivos relacionados aos alunos e pais. O campo educacional-pastoral contém os objetivos relacionados à transmissão de conhecimento e formação de cidadãos, conforme declarados na missão. O campo de pessoas refere-se ao desenvolvimento e motivação dos colaboradores. O campo social contém objetivos relacionados ao desenvolvimento da comunidade local, que são fundamentais para o sucesso da missão institucional. Como exemplo, o diretor de uma das unidades citou o objetivo: assistir as crianças e adolescentes da comunidade, oferecendo condições para que eles se transformem em cidadãos.

A evolução da estratégia ficou clara para os gestores, a partir do momento em que eles verificam e conseguem entender as relações de causa e efeito, como citado pelo diretor de uma das unidades na entrevista.

“Agora, nós conseguimos perceber que, quando melhoramos a qualidade percebida pelos pais e alunos, conseguimos impactar a imagem da unidade, na comunidade local, conseqüentemente, impactamos o número de alunos novos e a perda de alunos, melhorando o resultado econômico-financeiro. Hoje, também, entendemos como a inadimplência impacta o fluxo de caixa e o resultado da unidade. Antes, alguns diretores de unidade afirmavam que a inadimplência não tinha problema, pois no final do ano era acertada. O impacto da imagem, também, não era claro para nós (Diretor da unidade).”

Uma vez definidos os objetivos estratégicos, os gestores, conforme afirmado na entrevista, passam a identificar os indicadores que melhor mensuram esses objetivos. Para a seleção dos indicadores, a organização também leva em consideração a facilidade e o histórico de mensuração. Até esse momento, a formulação foi realizada coletivamente. Os indicadores são reunidos no painel de bordo que é conhecido por todos que buscam mantê-lo com as luzes



verdes ou azuis. Cada indicador tem uma meta e uma cor que depende do valor realizado: quando o valor estiver muito abaixo da meta, a cor do indicador será vermelha; quando próximo da meta, a cor será amarela; quando estiver ligeiramente acima, a cor será verde; e quando muito acima, a cor será azul. O Anexo A apresenta o painel de bordo da instituição.

Além dos indicadores, os gestores afirmaram que é definida uma meta para cada indicador. A definição das metas foi realizada por meio de um processo de negociação entre a direção da unidade e a direção executiva, ou seja, as metas não foram impostas pelo executivo principal e não foram definidas pelo colégio aleatoriamente. Já os projetos, os responsáveis e as áreas de apoio para cada objetivo são definidos pela unidade. Com os projetos e as premissas para o próximo ano determinados, as unidades são capazes de construir seu orçamento e de definir o investimento necessário.

O diretor de uma das unidades afirmou que os projetos são segmentados em quatro grandes grupos: projeto de organização administrativa, projeto de organização educacional, projeto de comunicação e projeto de organização pastoral e de solidariedade. Cada grupo tem um coordenador, responsável por catalisar, desenvolver, organizar e selecionar os subprojetos que as áreas das unidades identificam como importantes para alcançar as metas de cada objetivo. Cada subprojeto tem um responsável na unidade para implementá-lo e verificar seu impacto nos indicadores que depois será comunicado nas AGM's, ou seja, as reuniões mensais, para as demais unidades. Dessa forma, as unidades conseguiram traduzir a estratégia para o nível operacional que, hoje, compreende melhor como pode impactar os resultados e a estratégia da organização.

Segundo o diretor da unidade, quando os colaboradores formulam um subprojeto, eles sabem exatamente quais indicadores ele impactará. Esse envolvimento foi um processo de aprendizado. A unidade promoveu um treinamento intenso para a equipe compreender a lógica e a linguagem do PAEX. Além desse treinamento, a unidade realiza reuniões mensais com a equipe técnica para preparar-se para as AGM's.

Conforme afirmado pelo seu diretor, um dos objetivos de uma unidade era a expansão, mas, na análise do mercado e de variáveis sociais e demográficas, a unidade percebeu que deveria estar presente na região de Nova Lima. Esta é a região que mais crescerá nos próximos anos, levando em consideração o público-alvo da unidade, de acordo com a análise do ambiente

externo realizada. Em 2003, foi inaugurado o Marista Alphaville que, apesar de ser uma nova unidade, surgiu da necessidade de expansão de uma unidade já existente.

Antes do PAEX, apesar de as áreas das unidades afirmarem que definiam prioridades, o diretor afirmou que as linhas de ação eram tantas que as áreas perdiam o controle e não conseguiam entender os impactos de cada linha.

Após a formulação do planejamento, os gestores afirmaram na entrevista que a organização passou para o *gerenciamento da estratégia*, com reuniões uma vez por mês. Essas reuniões iniciaram-se em 2002 com a entrada da instituição no PAEX. Participam dessas reuniões, chamadas de AGM's: o diretor executivo, o gerente financeiro, o gerente educacional, o gerente de RH, o gerente de *marketing*, os diretores e vice-diretores das unidades. As unidades da antiga Província do Rio de Janeiro, ao todo doze, estão no PAEX desde o início, em 2002. As outras catorze unidades entraram neste ano. Nessa reunião, os gestores de cada unidade expõem a situação de seus indicadores, apresentando-a em um painel de bordo, previamente, construído na formulação estratégica. A análise inicia-se com a verificação de quais indicadores estão vermelhos e quais estão azuis. Após identificá-los, os gestores apresentam os fatos ocorridos, suas causas e, finalmente, os subprojetos realizados e relacionados com os indicadores. Identificar os fatos e suas causas é importante para a compreensão do contexto em que a unidade está inserida. Os gestores procuram refletir sobre algumas ações adotadas e seus impactos nos indicadores. A ação tomada e o seu impacto nos indicadores, considerando o contexto, permitem que os gestores entrem em um ciclo de aprendizado contínuo. Por exemplo, conforme afirmado pelo gerente de *marketing*, uma das unidades elaborou um projeto para captação de alunos fazendo visitas a cidades vizinhas. Quando os gestores analisaram, perceberam que não estavam ocorrendo os resultados esperados. A partir desse momento, procuraram entender o porquê dessa situação, qual a causa, se estavam atingindo seus clientes potenciais e se a estratégia era correta. Essa análise fez com que a unidade reformulasse o projeto, melhorando seu resultado. A figura 7 expõe o funcionamento da reunião mensal.

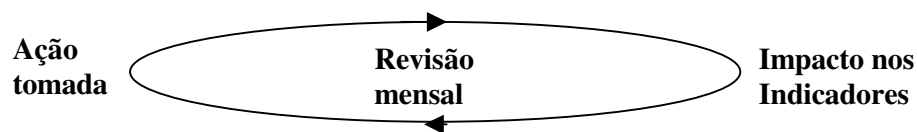


Figura 7 – Funcionamento da AGM

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Além desse processo de aprendizagem, as estratégias são afinadas, e os indicadores revisados. A afinação da estratégia, para os gestores, ocorre quando são revistas as relações de causa e efeito entre os indicadores, as quais serão descritas posteriormente. Na revisão dos indicadores, é avaliada sua abrangência, seu dimensionamento e quando e onde deverão ser coletados.

Antes da AGM, de acordo com seu diretor, a unidade reúne-se para a preparação do painel de bordo, ou seja, são realizadas duas reuniões mensais para o gerenciamento dos indicadores estratégicos: 1. a preparação para a AGM; 2. a própria AGM.

Conforme presenciado, as AGM's ocorrem em uma sala de videoconferência, pois as vinte e seis unidades estão espalhadas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Tocantins, Pará e do Nordeste. No momento, apenas doze unidades da antiga Província do Rio de Janeiro reúnem-se. O grupo de unidades que, no início do processo do PAEX, reuniam-se todas juntas, hoje, são divididas em dois grupos para aumentar o tempo de apresentação de cada unidade. Um moderador da FDC participava de todas reuniões no início como um moderador para direcionar os assuntos, conduzir o grupo para o aprendizado e provocá-lo a discutir e buscar alternativas que realmente impactavam os indicadores.

Apesar da orientação e da metodologia seguidas, hoje, segundo os gestores, as unidades têm autonomia na tomada de decisões, permitindo que cada uma avalie sua realidade e o contexto em que está inserida e trabalhe seu plano de melhoria. Após cada reunião mensal ou AGM, os gestores de cada unidade decidem quais medidas tomarão e de quem pedirão apoio para a construção dos planos de ação para impactar os indicadores e alcançar as metas.

Os gestores afirmaram que o planejamento de cada unidade é revisado no final de cada ano e, em março, são revistas as metas, o orçamento e o investimento. No início do ano, é possível

prever com mais exatidão como será o decorrer do ano, pois as matrículas já terminaram. Assim, podem-se corrigir alguns desvios percebidos.

A reunião mensal do conselho diretor, a semestral dos dirigentes e a do CAE, responsáveis por discussões sobre diretrizes estratégicas já aconteciam antes do PAEX, mas a mensal denominada AGM iniciou-se no PAEX. Segundo os gestores, no passado, não havia uma metodologia para definição de indicadores e para o acompanhamento de sua evolução. Um determinado objetivo tinha uma meta que era avaliada dependendo do prazo estipulado para o seu alcance. Não havia um acompanhamento da evolução. Como exemplo, o gerente financeiro citou que, estabelecendo-se que a meta seria alcançada em seis meses, no sexto mês se verificava se foi ou não obtido o sucesso. Não existia um painel de bordo que mostrava a situação de cada indicador mensalmente. Portanto, a diferença não está na construção do planejamento estratégico, mas no gerenciamento do que foi planejado. O gerenciamento, hoje, não é apenas o controle, mas envolve aprendizado. A disciplina e a periodicidade do acompanhamento são muito maiores.

Apesar de as unidades trabalharem o planejamento estratégico desde 1994, a diretoria executiva não acompanhava a evolução da estratégia como hoje. Antes do PAEX, iniciado em 2002, essa diretoria realizava o acompanhamento mensal do orçamento, ou seja, apenas dos indicadores financeiros como receita, despesa, investimento e outros. A cobrança era voltada aos indicadores financeiros, mas não era clara. Os gestores do escritório central afirmaram que os diretores das unidades não tinham o foco em resultados estratégicos e, muitas vezes, não compreendiam como determinados fatos influenciavam no desempenho da organização. Por exemplo, a questão da inadimplência era vista de forma simplista, por alguns, e que estaria normalizada no final do ano quando muitos pais acertariam sua situação. Alguns não compreendiam o impacto da inadimplência no fluxo de caixa da unidade e do investimento para o resultado econômico-financeiro. Esses fatos eram gerenciados pelo escritório central que acabava aprovando ou não um investimento sem conhecer, exatamente, a realidade de cada unidade.

Segundo os gestores, outro fato importante é a questão do contato entre as gerências do escritório central e as diretorias das unidades que hoje é mensal, via AGM's, e, antes, acontecia uma ou duas vezes por ano. No passado, esse encontro era individual, ou seja, a diretoria de cada unidade passava algumas horas com a gerência financeira e depois com a

assessoria de *marketing*. Cada área era pensada isoladamente; a gerência financeira preocupava-se apenas com a questão financeira, não se envolvendo com questões educacionais ou de *marketing*, importantes para o crescimento da instituição. As unidades, também, não se reuniam para trocar informações, visando obter sinergia. Os gestores das unidades, às vezes, buscavam essa troca de informações, mas, como era espontânea, tornava-se muito pontual e dependente do relacionamento pessoal entre gestores.

Para todos os gestores, a AGM possibilitou a integração das áreas, o desenvolvimento da visão sistêmica, a compreensão da importância de cada área para o todo e a sistematização do relacionamento e da socialização das melhores práticas entre as unidades.

Esse é um processo de aprendizado e mudança cultural. Os gestores afirmaram que a instituição enfrentou e, ainda, enfrenta várias dificuldades. Como as unidades estão distribuídas em alguns estados, as AGM's são realizadas via videoconferência. No início do processo, a organização teve alguns problemas para dominar a tecnologia, mas, hoje, já se sente mais confortável.

Os gestores, no início, conforme alguns afirmaram, não tinham a compreensão estratégica necessária para o sucesso das reuniões. Essa situação modificou-se com o tempo e, hoje, os gestores compreendem as relações estratégicas entre os indicadores, as relações entre a organização e o ambiente externo e como algumas ações interferem nos indicadores.

Segundo o gerente financeiro, outra dificuldade encontrada pela organização é a questão do orçamento. O orçamento, muitas vezes, limita a ação da unidade, pois determinado subprojeto pode não ter sido planejado no orçamento. Antes, o orçamento era uma peça rígida, definida no início do ano e que deveria ser executada como previsto. Hoje, existe a possibilidade de implementar determinado projeto que não estava previsto no orçamento, dependendo do impacto estratégico. Para essa situação, a instituição criou a suplementação de verba. São avanços que ocorreram com o gerenciamento.

Existe outro problema que o mediador da FDC deve sempre lembrar aos participantes da reunião. Segundo alguns gestores existe uma tendência de cada unidade tentar justificar o porquê de ela não ter atingido as metas. Essa atitude foge da análise fato-causa-ação, não contribuindo para o sucesso da AGM. O mediador necessita, também, estar atento à falta de

objetividade que, muitas vezes, acontece. É comum, na reunião, os assuntos fluírem para um outro caminho que pode prejudicar o andamento da reunião.

Alguns gestores afirmaram que se sentem inseguros quando o resultado não é o esperado. Essa insegurança ocorre, pois os gestores não eram cobrados dessa forma no passado. Alguns gestores, no início do processo, ficaram com receio de o novo método de gestão realçar seus pontos fracos, prejudicando-os. Sair da zona de conforto não é simples. Trata-se de uma mudança de cultura.

Segundo os gestores, também existe alguma dificuldade na definição de como e quando os indicadores devem ser mensurados. Esse problema, com o aprendizado, está sendo minimizado. É importante para a instituição que todos mensurem seus resultados da mesma forma para que a evolução das unidades ocorra da forma como a direção deseja.

Para os gestores, um limite das reuniões é o tempo. Os gestores dispõem de pouco tempo para expor suas situações, mas, comparado com o passado, em que, praticamente, não havia essa possibilidade, é um ganho enorme. Uma solução para esse problema é discutir os detalhes em um outro momento fora das AGM's.

Um dos desafios para o sucesso das AGM's é incentivar as unidades a compreenderem as experiências de outras e adaptarem-nas para a sua realidade. De acordo com alguns gestores, algumas unidades ainda enfrentam dificuldades em aproveitar outras experiências. O entrosamento entre as unidades é muito importante, e as AGM's têm contribuído muito para isso. Outro desafio é a priorização dos temas que serão tratados. Os gestores necessitam desenvolver um senso crítico para a priorização.

Outro detalhe muito importante para as AGM's, segundo os gestores, é a disciplina e a organização dos gestores na preparação para a reunião mensal. É necessário preparar-se identificando os indicadores prioritários que serão trabalhados. Os gestores também sofrem com os problemas de agenda. A falta de um diretor ou vice-diretor pode prejudicar a reunião. Esse problema pode ser minimizado com a programação das reuniões com antecedência.

Segundo os gestores do escritório central, as unidades que conquistaram os melhores resultados foram as que conseguiram envolver mais os colaboradores. Portanto, um dos fatores-chave do sucesso é o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

O painel de bordo foi construído e é aperfeiçoado pelos gestores. Para a instituição, a participação na construção do painel é muito importante para o comprometimento. Esse painel retrata, realmente, a realidade dos processos das unidades.

Vários foram os benefícios citados pelos gestores da instituição. O processo de formulação e de gerenciamento formal da estratégia contribuiu para melhorar a profissionalização da organização, para integrar as várias áreas e unidades, para o desenvolvimento da visão sistêmica, para os gestores focarem o que realmente é estratégico, estarem atentos às oportunidades externas e serem mais disciplinados.

O processo de formulação dos objetivos e as AGM's exigiram que os gestores entendessem os processos e as variáveis que interferiam na estratégia da organização e como era essa interferência. Segundo os gestores, no passado, muitas decisões eram tomadas de acordo com a experiência e, muitas vezes, no *achismo*, não ocorrendo os resultados esperados. Como exemplo, o gerente de *marketing* explicou que, durante dois anos, uma das unidades investia em publicidade em uma cidade vizinha e acreditava que isso era bom para o aumento do número de alunos, até o dia em que passaram a mensurar exatamente quantos alunos vinham daquela unidade. Outro exemplo interessante é a questão do *marketing boca a boca*. Uma das unidades, pela avaliação dos alunos, percebeu que grande parte se matriculou no colégio, após serem convencidos por amigos. Hoje, as decisões são tomadas com base em dados e informações concretas e pesquisadas, aumentando sua precisão.

O diretor executivo afirmou que, antes, o processo era muito mais dependente do presidente e da direção que centralizavam as decisões. Não havia uma discussão embasada e não se dava continuidade às decisões. Para os gestores, não se pode depender apenas do presidente e dos diretores. O líder tem papel fundamental, mas a sua filosofia tem que estar inserida na instituição, e as decisões devem ser tomadas de forma coletiva, como é hoje.

De acordo com os gestores, o gerenciamento mensal contribuiu para que os gestores desenvolvessem ferramentas de gestão, como pesquisa de satisfação dos alunos e de clima

organizacional, para compreenderem melhor a situação da unidade e a relação cliente interno-fornecedor. Variáveis importantes estrategicamente, como a inadimplência e seu impacto no fluxo de caixa, passaram a ser compreendidas e gerenciadas. Além dessa melhor compreensão do negócio, os gestores passaram a gerenciar, de forma sistemática, indicadores que a direção considera importante e a monitorar e ler cenários.

Segundo o diretor executivo, todo o movimento gerado pelas reuniões contribuiu para a profissionalização da instituição. As pessoas passaram a se envolver mais, falar mais sobre os passos da instituição, estudar todo o material das AGM's e concatenar os objetivos com os diversos processos. As áreas passaram a ser vistas como unidades interligadas: a tesouraria, relacionando-se com a área educacional e com a secretaria.

De acordo com o diretor executivo, a maioria dos diretores e vice-diretores passou a ter uma visão comum do que é importante. Devido à experiência do diretor e do vice-diretor educacional, eles tinham um foco muito pedagógico, enquanto o vice-diretor administrativo, mais financeiro. Conforme afirmado pelo diretor executivo, é um processo pedagógico e metodológico que possibilita a organização falar uma linguagem comum e adequar-se a uma forma comum de trabalho, profissionalizando a organização. Antes do início do processo, alguns gestores preocupavam-se muito com o operacional, não levando em conta fatores externos importantes estrategicamente, como plano diretor da cidade, novos concorrentes e seu impacto nos negócios. O processo de gestão contribuiu para o desenvolvimento de uma visão empresarial.

Hoje, os gestores afirmaram que entendem a dinâmica do negócio e as prioridades. As pesquisas ajudam na preparação do plano de ação para melhorar a situação dos indicadores. Com a compreensão e o acompanhamento dos processos e projetos, os gestores passaram a tomar decisões com mais clareza, precisão e tranquilidade. Antes, as coisas eram feitas de forma isolada, o financeiro, o *marketing* e o educacional tomavam decisões isoladas, perdendo sinergia, eficiência e eficácia.

Segundo os gestores, o *aprendizado estratégico* é trabalhado de duas formas: *mensalmente*, por meio da análise fato-causa-ação e da avaliação do impacto das ações nos indicadores; *anualmente*, revisando premissas, oportunidades, competências e objetivos estratégicos. Para a análise fato-causa-ação, foi desenvolvido um formulário que os gestores preenchem antes da



AGM. A análise mensal geralmente alcança um ciclo simples de aprendizagem. Ciclos duplos de aprendizado podem ocorrer desde que valores fundamentais sejam questionados (ver fig. 3) e redefinidos, optando-se por uma nova forma de pensar e de agir. Anualmente, pode-se chegar a avaliar premissas estratégicas e corrigir duplamente o processo de aprendizado.

As reuniões mensais voltadas ao gerenciamento dos indicadores exigiram que os gestores tivessem foco nos resultados estratégicos. Hoje, segundo o diretor executivo, todos procuram identificar e aprimorar ações e processos que facilitem o alcance dos objetivos traçados e que tragam melhorias. Como exemplo, foi citado o desenvolvimento de uma pesquisa de satisfação dos alunos e pais que avalia atendimento, cantina, diretores e professores. Essa pesquisa só surgiu porque os gestores passaram a entender a importância de gerenciar a fidelização.

Por meio do foco nos resultados da mensuração e do gerenciamento, uma das unidades percebeu que a evasão estava bem acima do que seria aceitável. A melhora desse indicador impactaria, consideravelmente, o resultado financeiro. Visando reduzir a evasão, primeiramente, a instituição procurou compreender as razões da evasão, para, então, buscar a fidelização dos alunos e dos seus pais. Um dos principais motivos é a possibilidade de repetência devido ao baixo rendimento. Para as causas gerenciáveis, foram desenvolvidos subprojetos, como a orientação para o estudo com aulas de reforço para melhorar o desempenho escolar sem abrir mão dos princípios da instituição.

Essa metodologia permitiu que os gestores das unidades justificassem, de forma mais clara, os recursos investidos. Dessa forma, o escritório central sentiu-se mais seguro na aprovação de investimentos, delegando mais responsabilidades, conforme os gestores afirmaram.

De acordo com o gerente financeiro, outro ganho interessante para o processo foi a questão do orçamento. O orçamento, que até 2001 era uma ferramenta cerceadora que tolhia, inibia e controlava as unidades, passa a ser uma ferramenta de gestão de apoio das unidades. Antes, a aprovação ou não de determinada verba dependia do escritório central. Hoje, graças a um maior conhecimento e profissionalização dos gestores, a participação destes na elaboração do orçamento melhorou. O que antes não permitia a cobrança por falta de participação e compreensão passa a ser uma excelente ferramenta para aumentar a autonomia das unidades e para melhorar a gestão dos recursos. Eles passaram a entender o impacto de cada investimento

no caixa e a necessidade de trazer o retorno desejado para cobrir a despesa de capital adicional.

Para o diretor executivo, era muito importante aumentar a autonomia das unidades, pois elas estão espalhadas em cinco estados, e o escritório central não pode tomar decisões sem muito conhecimento das operações de cada uma. A transferência de conhecimento e uma ferramenta de cobrança clara e mensal aumentaram a confiança e a segurança do escritório central para permitir maior autonomia nas decisões das unidades. Antes do PAEX, a cobrança era concentrada no final do ano, deixando os gestores das unidades em uma situação complicada, pois esse era o momento crítico de captação de aluno e de definições acadêmicas para os alunos. Hoje, a cobrança é mensal, ou seja, contínua, tornando-se mais próxima e eficaz, pois há tempo para reverter o resultado.

De acordo com os gestores, o foco em resultados despertou nos gestores a necessidade de buscar constantemente novas oportunidades, por meio do monitoramento das variáveis externas, e novas formas de atuar, via gerenciamento interno. Todos os gestores estão mais atentos e vigilantes agora do que no passado. De uma forma geral, na avaliação dos gestores, as AGM's permitiram à organização alcançar resultados que não teriam sido conseguidos com o formato de gestão anterior. Mesmo que um resultado planejado não tenha sido obtido, ele não seria uma surpresa e, nem teria sido por falta de responsabilidade. Uma unanimidade na organização é que, se não houvesse o gerenciamento, indicadores como evasão e inadimplência estariam em uma situação pior. Existem indicadores cujo impacto poderá ser visto em médio ou longo prazos, como é o caso da satisfação dos colaboradores. Foi realizada uma pesquisa no fim do ano passado e, agora, está sendo concluído o plano de ação a ser implantado para que o resultado seja conferido em dois anos.

Segundo o diretor de uma das unidades, outra oportunidade, por exemplo, foi identificada graças ao acompanhamento do comportamento dos pais. Foram identificados os pais ouro que admiram a instituição e fazem questão de que seus filhos fiquem a todo custo dentro da escola, além de defenderem-na. Esse perfil de cliente permite que a organização trabalhe o *marketing boca a boca* e desenvolva outros produtos e serviços. Essa oportunidade só foi identificada graças à monitoração do cliente.

Outra unidade conseguiu captar alunos na metade do ano letivo, o que não é comum. Essa unidade, por meio de uma pesquisa, verificou o índice de evasão de alguns colégios próximos e fez um trabalho de captação desse aluno. Esse aumento de alunos foi graças ao acompanhamento e identificação de oportunidades. No passado, essa oportunidade poderia não ter sido percebida.

De acordo com os gestores, essas reuniões mensais, também, contribuem para o alcance dos objetivos e das metas. As unidades tornaram-se muito mais criativas na busca de idéias e formas de alcançar as metas. Como exemplo, o gerente de *marketing* destacou que um dos indicadores comuns é a captação de alunos. A campanha de captação planejada estava atingindo os adolescentes, mas não os pais dos alunos mais jovens. Foram realizadas algumas alterações durante a captação que impactaram, de forma expressiva, o número de alunos mais jovens, revertendo o resultado a tempo. Essa alteração foi realizada graças ao acompanhamento desse indicador, mostrando que, com a monitoração, os resultados podem ser melhorados. Na opinião da organização, nenhuma meta pode ser alcançada se o indicador não for gerenciado.

A estratégia envolve o desenvolvimento de projetos e de ações de controle. A falta de ações de controle leva, muitas vezes, à perda de todo o trabalho realizado ou à não continuidade. O controle para ser eficiente necessita começar no início da implementação da estratégia e ser aplicado de forma contínua.

Segundo o gerente financeiro, antes das AGM's, a unidade desenvolvia o orçamento, mas os resultados estratégicos eram revisados no final do período. A área financeira chamava a atenção das unidades que não estavam bem, mas os gestores, algumas vezes, não sabiam o porquê da situação e nem o que fazer. Hoje, os gestores sabem exatamente quais resultados são estratégicos para melhorar os resultados financeiros. A unidade de Montes Claros conseguiu reverter sua situação deficitária graças a essa melhor compreensão, atuando para reduzir evasão, inadimplência e captação de alunos, por meio da melhora da imagem.

Os gestores afirmaram que as AGM's permitiram que os gestores desenvolvessem uma visão mais ampla da organização, pois todas as áreas participam dessas reuniões, apresentando sua lógica e os impactos relevantes das decisões. Os gestores passaram a ver a organização como um sistema aberto formado por áreas que se relacionam constantemente, influenciando os

resultados esperados. O escritório central passou a ser visto como formado por áreas de suporte para as unidades na busca dos objetivos estratégicos. Se o indicador é a rotatividade dos funcionários, a área de recursos humanos é chamada para contribuir para o desenvolvimento de subprojetos. A integração entre o escritório central e as unidades ficou muito mais clara e objetiva, trazendo ganhos de sinergia e facilitando o alcance dos objetivos. Problemas que ocorreram antes, como falhas no sistema acadêmico da área de Tecnologia da Informação – TI – citado pelo gerente de *marketing*, hoje é mais difícil de ocorrer, pois as áreas estão mais integradas.

De acordo com os gestores, além da participação de todas as áreas, as unidades, também, participam das AGM's ao mesmo tempo, propiciando a troca de boas e más experiências. As dificuldades enfrentadas por uma são ouvidas por todas. Essa troca permitiu um ganho em sinergia considerável. Como exemplo, o diretor de uma das unidades explicou que sua unidade desenvolveu um projeto para reduzir a inadimplência. O projeto envolvia, resumindo, o envio de advertência para os pais a cada 30 dias e, após 90, dias era aberto um processo jurídico. Os resultados alcançados foram muito interessantes e, por isso, adotado em outras unidades. São reuniões produtivas que dão um sentido de unidade à instituição. As AGM's contribuíram para a aproximação de unidades totalmente dispersas.

As maiores transparência, clareza e comunicação dos objetivos que a direção executiva espera dos gestores das unidades tornam a cobrança mais clara, permitindo a descentralização da tomada de decisões, melhorando o relacionamento, a integração, a criatividade e a motivação das pessoas e aumentando o envolvimento de todos na organização. Hoje, os objetivos da instituição estão divulgados, e a forma de alcançá-los está clara.

Portanto, os gestores passaram a gerir os seus recursos técnicos, financeiros e humanos e seus processos de uma forma mais eficiente e competente. Todos os benefícios citados levam nos curto, médio e longo prazos a resultados econômico-financeiros. Essa cultura de mensurar e acompanhar os resultados surgiu com as AGM's.

Segundo o diretor, nesse segmento, já é possível perceber a presença de multinacionais e de grandes redes, exigindo maiores profissionalização, eficiência, eficácia e efetividade que estão tornando-se possíveis via PAEX. Hoje, os gestores compreendem muito bem o que é valor para o cliente, permitindo desenvolver estratégias que geram vantagens competitivas.

## 8 ANÁLISE DO CASO

A organização, desde a sua fundação, caracterizou-se pelo seu pioneirismo, sua transparência e sua ousadia na expansão e na administração. No início, conforme a história marista, os irmãos foram agressivos no processo de expansão e, hoje, procuram desenvolver metodologias de gestão que os coloquem na vanguarda.

O processo de formulação estratégica permitiu à organização construir uma estratégia pretendida, atuando com mais segurança e confiança. O processo de gerenciamento possibilitou compreender e identificar as estratégias emergentes, como no caso da nova unidade de Alphaville que surgiu a partir da análise de uma das unidades que verificou uma migração dos seus alunos para aquela região, e realizar as estratégias pretendidas quando os cenários planejados foram concretizados. O mesmo se deu quando da chegada de uma empresa multinacional a uma cidade do interior de Minas Gerais que foi identificada pela direção do colégio local, detalhada em seu planejamento. Portanto, a organização, seguindo o que afirmam Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), mistura as duas formas, exercendo o controle e fomentando o aprendizado. Ambos permitiram que a organização, por meio da melhoria de vários outros indicadores intermediários, conseguisse aprimorar, de uma forma geral, o resultado econômico-financeiro conforme afirmado pelo seu gerente financeiro.

Infelizmente, não foi autorizada a apresentação da evolução de todos os indicadores da organização, mas, na tabela 3, seguem informações sobre dois indicadores de duas unidades.

Tabela 4  
Evolução de dois indicadores

	Unidade – Dom Silvério			Unidade – Vila Velha		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Saída de Alunos	-	8,6%	4,2%	12%	15,8%	2,5%
Aprovação Vestibular	73%	69%	73%	72%	98%	98%

Fonte – Gerência de *marketing* (em correspondência eletrônica)

De acordo com os gestores, essas informações refletem a situação de grande parte dos indicadores, o que tem sido motivo de euforia na alta administração.

A figura 8 apresenta o modelo de relacionamento entre a estratégia deliberada e a emergente.

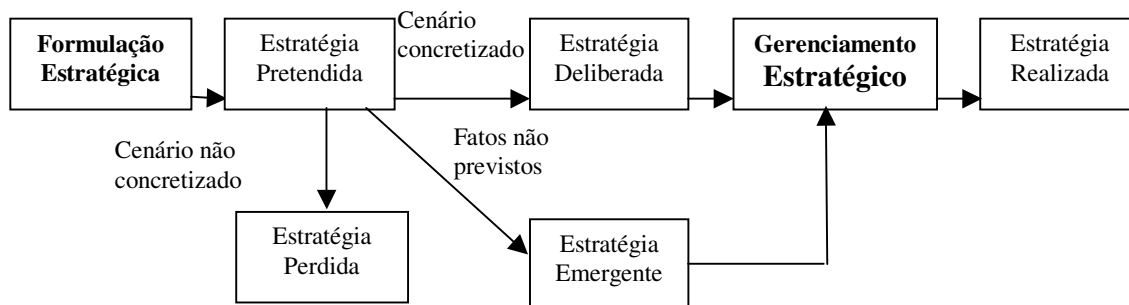


Figura 8 – Relacionamento entre a estratégia deliberada e a emergente

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

O início do processo de formulação foi marcado pela reflexão sobre qual é a razão da existência da organização, quais são os valores herdados dos primeiros irmãos e assimilados nos mais de 100 anos de existência e qual a situação desejada para os próximos dez anos.

No processo de formulação da estratégia, a organização definiu algumas políticas delimitadoras, principalmente, por meio da missão, visão e valores, objetivos e projetos que exigem a alocação de recursos. Além disso, o gerenciamento permitiu que a organização lidasse com o imprevisível, ou seja, a ocorrência de fatos não-esperados, levando-a a repensar, continuamente, seu direcionamento estratégico, como ocorreu com a chegada a Belo Horizonte de um concorrente de peso ao lado de um dos colégios, exigindo um reposicionamento. Esses pontos são, segundo Quinn (1980), dimensões básicas das estratégias bem-sucedidas.

A organização procurou, também, compreender o seu comportamento e suas competências geradas no passado, identificando os pontos fortes e fracos, para então construir cenários e projetos a serem desenvolvidos para o alcance de uma posição futura desejada, combinando dois tipos de definições de estratégia citados por Mintzberg e Waters (1985): padrão e plano. Os autores, ainda, destacam que as definições complementam-se, acrescentando elementos importantes à compreensão da estratégia. A compreensão do comportamento passado foi importante para a organização entender os diferenciais criados no mercado e desenvolver

estratégias de reforço de certos posicionamentos e de redirecionamento no caso de alguns erros cometidos. O gerenciamento mensal foi importante para o acompanhamento da evolução do plano e da estratégia. A figura 10 mostra a relação da estratégia como padrão e como plano.

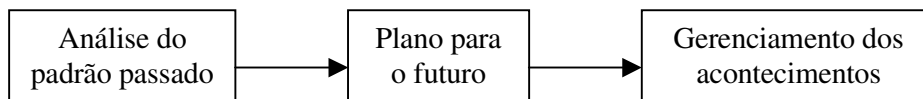


Figura 9 – Estratégia como plano e como padrão

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Conforme defende Porter (1989), o processo de formulação, gerenciamento e revisão da estratégia tem como essência o relacionamento entre a organização e o meio ambiente externo.

O ambiente externo foi segmentado em macro e microambiente. No macro, a organização identificou as variáveis, suas tendências, as probabilidades de ocorrência e se se tratava de uma oportunidade ou de uma ameaça. As variáveis analisadas, seguindo as orientações de Andrews (1971), foram de natureza tecnológica, econômica, física, social e político-legal.

No micro, a análise concentrou-se nas idéias de Porter (1986). O conjunto das cinco forças, novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores, concorrentes e compradores, foi analisado e monitorado constantemente. Como se trata de um processo de aprendizado, os gestores, aos poucos, estão cada vez mais conscientes da importância dessa análise. Apesar de já estar há dois anos utilizando esse processo de gestão estratégica, a organização ainda não analisa todas as variáveis e forças constante e continuamente. Hoje, as variáveis que já fazem parte do dia-a-dia são as tecnológicas, como a influência da internet, e as sociais, como a taxa de nascimento. Em relação às forças do microambiente, as que se destacam, nas análises mensais, são: concorrentes e compradores. No início do processo, as análises eram forçadas pelo mediador da FDC, mas, hoje, algumas forças e variáveis são analisadas naturalmente. Na figura 11, as variáveis em letras maiúsculas, realmente, são sistematicamente analisadas pela organização.

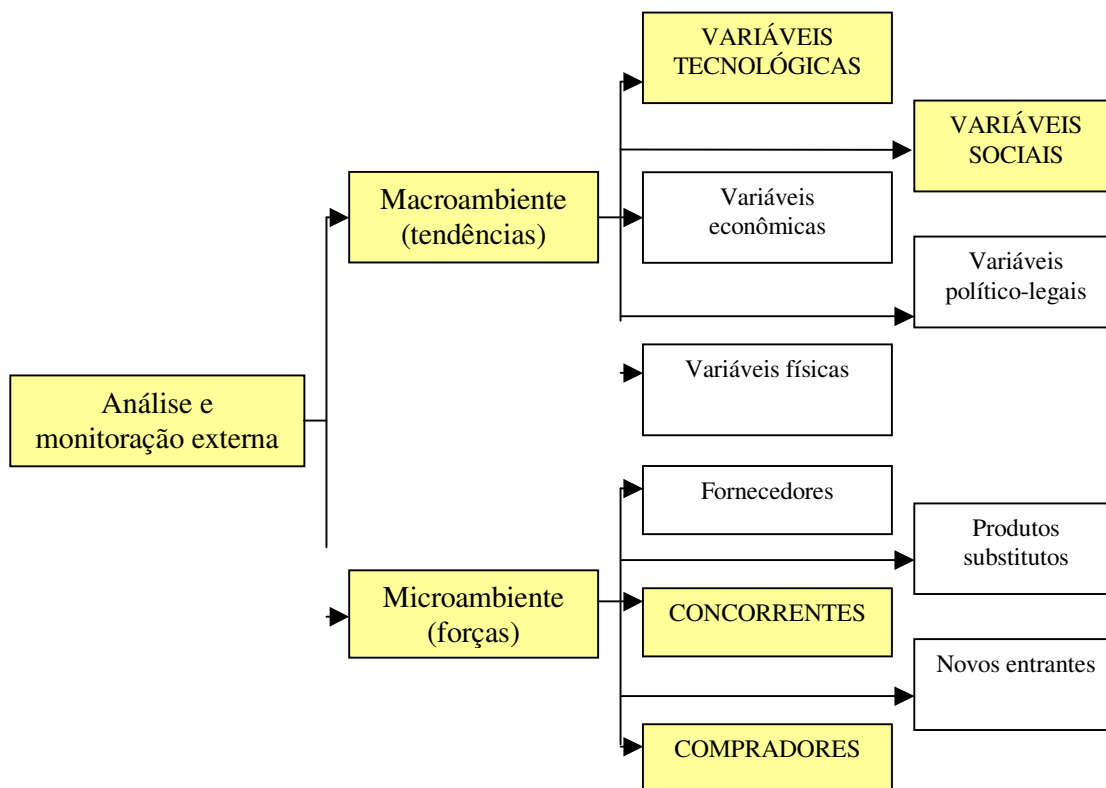


Figura 10– Variáveis externas analisadas

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Os gestores deixaram claro que todas as variáveis e forças são importantes e podem gerar oportunidades e ameaças. Como exemplo, eles citaram a chegada de um novo entrante ao lado de uma das principais unidades que foi percebida tardiamente, provocando perda de alunos.

As estratégias são traçadas conforme a identificação de oportunidades e ameaças e reavaliadas, continuamente, de acordo com as mudanças ocorridas nessas variáveis. Ainda, seguindo as idéias de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), a organização a partir da análise externa, investe na capacitação e nos ativos intangíveis, para aproveitar as oportunidades externas, como processos, tecnologia, competências, envolvimento e motivação.

Outro autor que defende essa dinâmica de análise entre os ambientes interno e externo para melhorar a competitividade é Barney (1995). A organização, nesse processo de gestão, busca desenvolver e utilizar seus recursos para aproveitar as oportunidades identificadas. Hoje, a organização conta com recursos valiosos, raros, desenvolvidos a partir de pequenas decisões e com um sistema de gerenciamento que é fundamental para que a organização explore as



oportunidades. Os gestores identificaram recursos como reputação, confiabilidade e sistema pedagógico. Esses recursos são importantes fontes de vantagens competitivas e difíceis de serem imitados, conforme afirma Barney (1995). A figura 12 apresenta os itens analisados no ambiente interno.

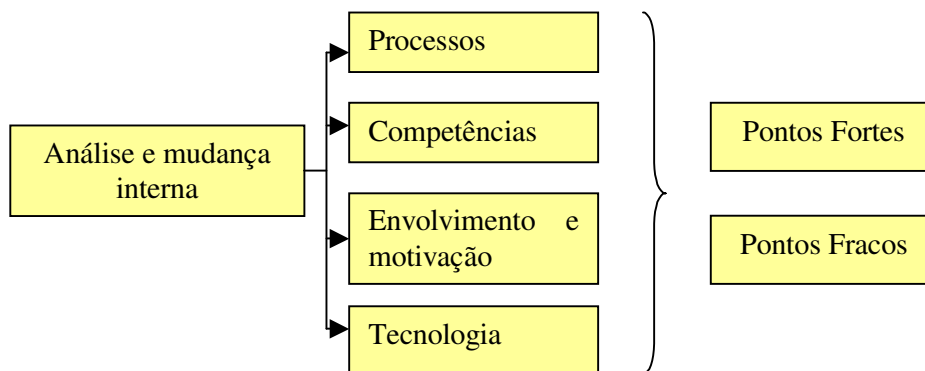


Figura 11 – Variáveis internas analisadas

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Portanto, seguindo as idéias de Andrews (1971), a organização construiu os cenários, identificando oportunidades e ameaças, a partir das tendências das forças externas, e identificou os pontos fortes e fracos na análise interna. A partir dos pontos fortes e fracos, a organização pôde escolher as oportunidades que foram trabalhadas. Além de construir os cenários, a sua monitoração está sendo importante para correções de rumo necessárias.

Para esses autores, um dos pontos importantes para a competitividade é motivar os funcionários a co-participar da gestão. Realmente, os próprios gestores do escritório central afirmaram que as unidades que apresentaram os melhores resultados foram aquelas que conseguiram melhor envolvimento e comprometimento dos funcionários. Nessas unidades, quando alguns funcionários são questionados sobre como sua atividade impacta a estratégia, a resposta muitas vezes é clara, objetiva e tem como resultado final o painel de controle. Segundo alguns gestores, alguns funcionários compreendem como são a relação de causa e efeito entre suas atividades, os indicadores e a estratégia, desenvolvendo uma capacidade criativa para resolução de problemas. O envolvimento depende da experiência e de como o gestor de cada unidade trabalha essa questão.

O processo de formulação e de gerenciamento disciplinou os gestores a olharem para a frente, a identificarem oportunidades e a motivarem e esclarecerem os funcionários sobre os padrões de tomada de decisões. Os gestores, hoje, compreendem que a estratégia pode ser deliberada, ou seja, formulada e realizada, ou emergente, não-planejada. A estratégia emerge na medida em que novas informações sugerem melhores alinhamentos. Conforme defendem Quinn e Voyer (1982), o processo na organização é dinâmico e organizado.

Hoje, segundo o diretor executivo, por meio do processo de formulação e gerenciamento, uma boa parte da organização tem consciência de como pode influenciar a direção estratégica da instituição. A idéia é que, no futuro, todos os funcionários atingirão esse nível de consciência, tornando o pensamento estratégico, ou seja, a relação entre os ambientes interno e externo, parte da cultura da organização. A figura 12 mostra a metodologia utilizada pela organização.

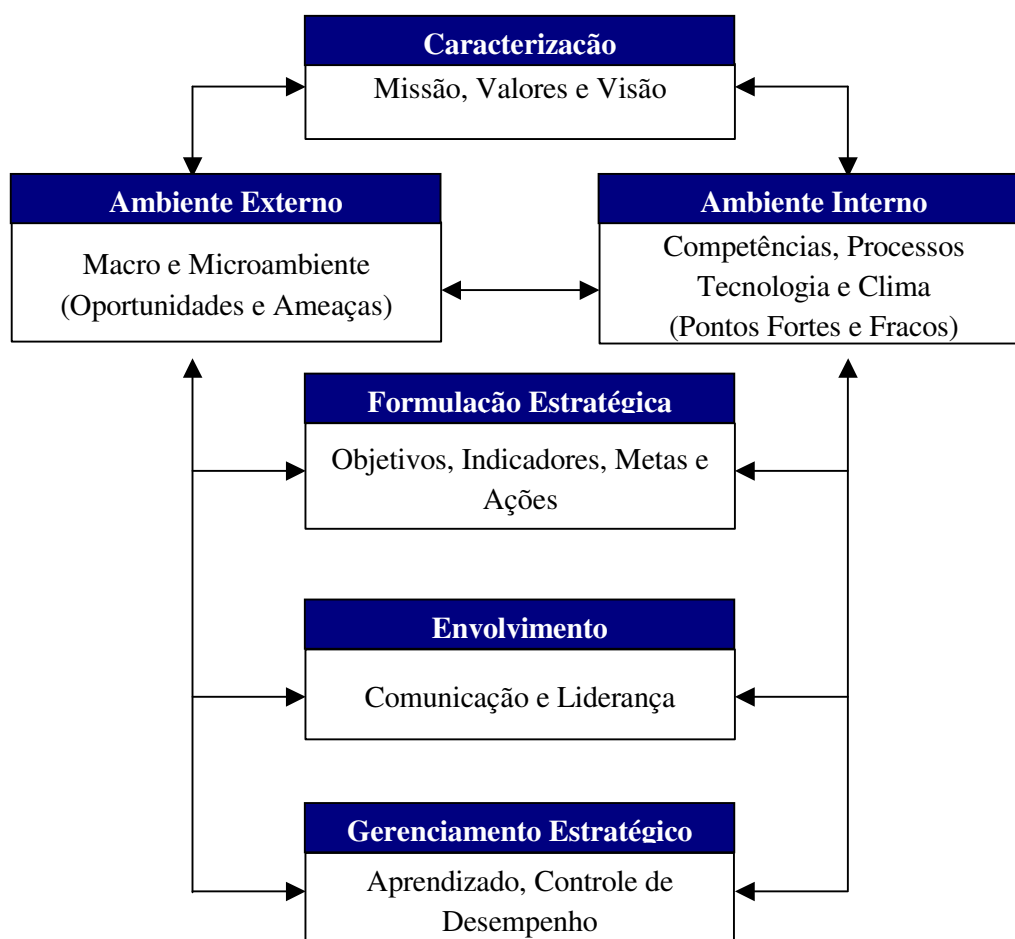


Figura 12 – Etapas do Processo

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

O gerenciamento, sendo um processo incremental de aprendizado, permitiu que a organização se adaptasse continuamente ao ambiente externo e obtivesse a cooperação e a compreensão de seus membros em torno de diretrizes comuns. Essa mudança contínua, seguida de momentos de revolução provocados por alguma mudança impressionante do ambiente externo, é defendida por Mintzberg (1987).

Portanto, o gerenciamento e a revisão da estratégia são importantes, também, para identificar mudanças nas variáveis externas e, assim, poder adaptar, internamente, processos, estrutura e pessoas para aproveitar novas oportunidades.

A organização implementou um sistema dinâmico de gerenciamento que leva em consideração as relações causais entre os indicadores e entre as forças externas e o dinamismo do ambiente externo que está, constantemente, gerando novas oportunidades, seguindo as idéias de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995). Esse sistema, conforme apresentado na descrição do caso, permitiu à organização acumular e socializar internamente capacitações e criar vantagens competitivas e aproveitar oportunidades que antes poderiam não ser percebidas.

Essa dinâmica, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), é importante para que a organização se torne mais competitiva. Os resultados financeiros, de acordo com o gerente financeiro, melhoraram nos últimos dois anos. De uma forma geral, todos os gestores constataram o progresso na maior parte dos indicadores do painel de bordo de todas as unidades.

Esse sistema permite que a organização não espere a crise para agir. A mudança ocorre de forma mais suave. Essa análise constante dos fatores internos é muito importante para uma reação eficaz, de acordo com Rumelt (2001).

Outro ponto importante, levantado por Rumelt (2001), é a questão do aprendizado. Por meio do sistema, a organização consegue entender como é a relação de causa e efeito entre algumas variáveis e indicadores. O tempo e as situações reais permitem que os gestores atinjam o aprendizado contínuo e que, cada vez mais, aumentem a precisão das relações causais. Esse

aprendizado só foi possível com muita disciplina e análise mensal de ações da empresa e reações do ambiente, conforme defendido por Rumelt (2001).

Uma vez formulada a estratégia, via objetivos, planos de ação e políticas, a organização usou os resultados obtidos para a modificação, ratificação ou mudança dos rumos da estratégia. Rumelt (2001), que chama esse sistema de gerenciamento de avaliação da estratégia, considera essa etapa parte integral do processo de gestão estratégica que envolve a formulação, a revisão, o controle, o aprendizado e o gerenciamento.

Ainda, seguindo o raciocínio de Mahoney (2000), no que se refere a seqüências reativas, a organização criou uma cadeia de eventos conectados causalmente e ordenados por tempo. Essa cadeia de seqüência reativa é representada pelas cinco perspectivas: econômico-financeira; destinatário, educacional-pastoral, pessoas e social. A trajetória para se alcançar o resultado econômico-financeiro depende das perspectivas anteriores, tratando-se de um processo causal. Os gestores raciocinam da seguinte forma: agindo sobre e atingindo os objetivos na perspectiva social, de pessoas e educacional-pastoral, os resultados na perspectiva do destinatário e econômico-financeira são atingidos como conseqüências, desde que os objetivos entre as perspectivas estejam bem calibrados. A precisão da calibração melhora com o aprendizado. Portanto, para eles, está claro que a forma como eles agirem interferirá no desenvolvimento do futuro, sensível a eventos que ocorreram em estágios anteriores de uma seqüência histórica. Com isso, a organização consegue rapidamente disparar mecanismos de reprodução para aproveitar oportunidades geradas por eventos contingentes, iniciando uma seqüência de auto-reforço que é dependente da trajetória. Outro ponto importante é que, normalmente, uma determinada unidade é utilizada como teste e, depois, dependendo do sucesso da ação e reação, o processo é aplicado em toda a organização.

As reuniões mensais facilitaram e aceleraram o aprendizado, permitindo melhor compreensão das reações do ambiente externo para determinadas ações da organização. Atualmente, os gestores compreendem que cada decisão tomada hoje impactará o futuro da organização. Dessa forma, eles procuram analisar o impacto de cada decisão e como o ambiente externo reagirá. A figura 14 apresenta a seqüência de causa e efeito entre as perspectivas e objetivos.

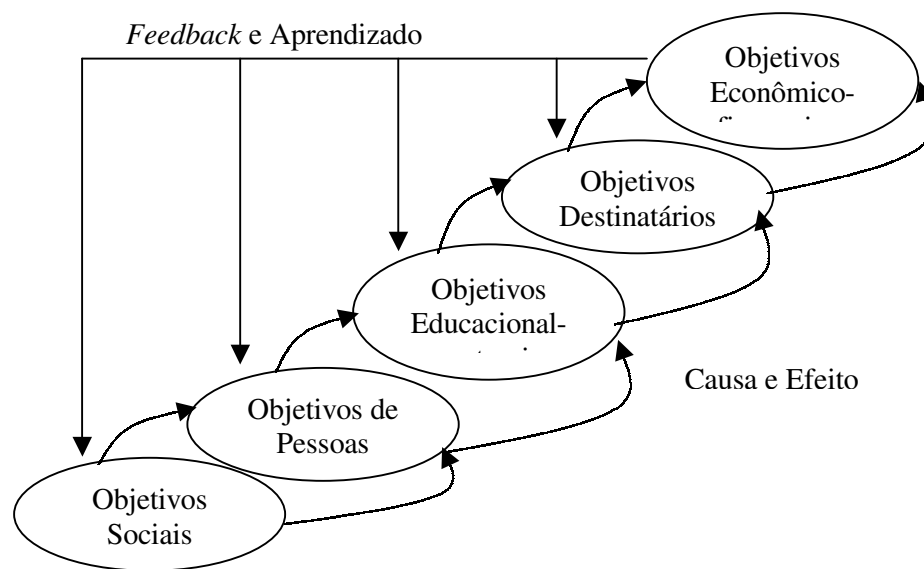


Figura 13– Relação de causa e efeito entre os objetivos

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Por meio do processo estratégico descrito, os líderes estão conseguindo formar uma visão compartilhada, construir um novo modelo mental e fomentar padrões mais sistemáticos de pensamento estratégico. Essa metodologia estratégica permitiu que os gestores alinhassem todos os colaboradores em torno de uma mesma visão e de um mesmo modelo mental, que é formado pelas pressuposições e pela seqüência de raciocínio. Muitos sabem, agora, como sua atividade contribui para a estratégia da organização e como eles podem moldar o futuro. Como é um processo de aprendizado, o envolvimento de todos é uma questão de tempo. Nos dois anos que se passaram, o número de pessoas envolvidas e compreendendo o modelo mental aumentou.

O aprendizado foi dividido em duas etapas. A primeira, mensal, busca verificar o impacto das ações nos indicadores, analisando a melhor forma de atingir os objetivos. Essa etapa ajudou a organização a não cometer erros, como repetir uma ação que não trouxe o impacto desejado. A segunda, anual, verifica as premissas, ou seja, oportunidades, ameaças e objetivos estratégicos, visando rever o raciocínio criado entre o ambiente externo e os objetivos. Apesar de a segunda etapa acontecer anualmente, muitas vezes, ocorre alguma alteração nas reuniões mensais, dependendo das modificações do ambiente externo. Dessa forma, a organização está conseguindo envolver os colaboradores, fortalecer a capacidade de a organização aprender, conquistar vantagens competitivas e melhorar os resultados. Portanto, pode-se afirmar que

essa metodologia tem quatro características que seguem uma ordem seqüencial, facilitando o aprendizado: condições ambientais, estratégias de ação, suas conseqüências e impactos e *feedback*. Esse modelo de aprendizado segue a idéia do ciclo duplo de Argyris (1992).

A organização procurou descrever sua estratégia por meio das relações causais entre o ambiente externo e os objetivos das perspectivas e mensurá-la via indicadores de cada objetivo. Essas relações causais definem os componentes reais do gerenciamento estratégico, pois afetam a seleção e a modificação dos objetivos. A partir da compreensão do modelo mental do desenvolvimento da estratégia e da mensuração, foi possível construir o processo de gerenciamento e aprendizado. A metodologia utilizada pela organização segue as idéias de Kaplan e Norton (2000) e Rumelt (2001).

No *passado*, a organização controlava, sem muita disciplina e planejamento, alguns indicadores financeiros como faturamento, custos e resultados. Esse controle, algumas vezes, prejudicou a qualidade do ensino e do atendimento, fatores que podem sacrificar os resultados em longo prazo. O gerente financeiro afirmou que, algumas vezes, no passado, não permitiu determinado investimento de uma unidade em um projeto acadêmico por prejudicar o fluxo de caixa no curto prazo, por não compreender como determinado projeto impactaria o desempenho econômico da unidade e por não ser convencido pelo diretor da unidade. Hoje, a organização preocupa-se em gerenciar os objetivos e indicadores emanados da visão, missão, valores e ambiente externo. Os indicadores não medem apenas o desempenho financeiro, mas também o que é fundamental para o sucesso financeiro, os ativos intangíveis, como processos, tecnologia e patrimônio humano. Os gestores estão conscientes de que os ativos intangíveis são as principais fontes de vantagem competitiva.

A metodologia utilizada teve um papel importante para a comunicação da estratégia e o envolvimento dos funcionários. As cinco perspectivas e a relação de causa e efeito apresentam a estratégia de uma forma simples, traduzindo-a em termos operacionais. Essa compreensão comum da estratégia favoreceu a obtenção de sinergia e de maior integração entre as unidades e departamentos.

A lógica do modelo de mensuração foi estruturada em cinco perspectivas, seguindo o modelo de Kaplan e Norton (2000). A perspectiva financeira, citada por Kaplan e Norton (2000), foi substituída pela econômico-financeira, pois não foram considerados apenas faturamento e

custos, mas retorno sobre investimento e outros, que são indicadores econômicos. A perspectiva do cliente foi substituída pela do destinatário que está mais relacionada ao tipo do negócio. Essas duas perspectivas descrevem quais são os resultados desejados com a estratégia. As outras três mostram como alcançar esses resultados: educacional-pastoral, pessoas e social. Os processos, as atividades, as competências, as habilidades e a motivação dos funcionários foram importantes para a melhora nos resultados financeiros e de satisfação dos clientes.

Conforme afirmado por Kaplan e Norton (2000), cinco princípios, também, estiveram presentes nesses dois anos de desenvolvimento da metodologia na organização. O primeiro é o *mapeamento da estratégia*, por meio da construção de objetivos estratégicos distribuídos nas cinco perspectivas. O segundo é a *sinergia entre as unidades e departamentos*. O terceiro é a *visão compartilhada*. Apesar de não se poder dizer que todos apresentam a mesma visão sobre a estratégia, a organização está aos poucos caminhando para isso. O quarto é o *ciclo duplo de aprendizado*, que foi organizado de duas formas: o ciclo simples refere-se ao impacto das ações nos indicadores e o ciclo duplo atém-se à revisão dos objetivos e da análise do ambiente externo. Desde o início do processo, muitos ajustes na relação de causa e efeito, nos indicadores e em outros foram realizados, conforme a organização evoluiu no aprendizado contínuo. O quinto é a *mobilização da liderança executiva* que, realmente, se envolveu com o processo, facilitando o comprometimento de todos.

Esse processo de gestão estratégica não foi simples de ser implementado, havendo muitos problemas relacionados à desconfiança no início do processo. A organização teve paciência e vontade para esperar e continuar esforçando-se para o sucesso do processo. Os resultados começaram a acontecer e, hoje, a organização está muito satisfeita e consciente de que o processo é um eterno aprendizado e de que os resultados poderão ser melhores.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo foi estruturado da seguinte forma: discussão dos dados e conclusão. Na discussão dos dados, descreve-se a metodologia detalhada a partir da análise dos dados. A conclusão contém os resultados, contribuições, sugestões e limitações.

### 9.1 Discussão dos dados

As instituições de ensino, nos últimos anos, sofreram com o acirramento da concorrência, com a queda do poder aquisitivo da população e com a globalização. Muitas instituições acabaram fechando as portas, como foi o caso da maior instituição de ensino de Belo Horizonte que fechou duas unidades. Para enfrentar esse cenário, o corpo administrativo da instituição de ensino precisa ser capacitado e munido de ferramentas de gestão eficazes, visando tornar a organização criativa e proativa para crescer.

Em meio a um ambiente externo em constante mutação, na maioria das vezes imprevisível, torna-se importante a implementação de uma ferramenta de gerenciamento, capaz de monitorar o ambiente externo e, ao mesmo tempo, adaptar o interno às mudanças do externo. Tendo em vistas essas considerações, pode-se assinalar que as contribuições da dissertação se reportam, principalmente, ao gerenciamento da estratégia.

O estudo do caso possibilitou a descrição de uma metodologia para o gerenciamento que trouxe alguns benefícios para a instituição. Essa metodologia contribuiu para capacitar os gestores a atuarem de forma mais profissional. Eles passaram a compreender melhor como a estratégia evolui na organização e como os objetivos estratégicos se relacionam.

A metodologia possibilitou que os gestores, sistematicamente, analisassem o ambiente externo, identificando oportunidades. Algumas delas identificadas não teriam sido percebidas sem o gerenciamento sistemático, conforme afirmado pela gerente de *marketing*. Por meio dessa metodologia, os gestores passaram a desenvolver o ambiente interno a partir das oportunidades e mudanças ocorridas no externo.



Todos esses pontos positivos levaram a organização a um rápido processo de aprendizagem. Hoje, de acordo com seus gestores, a organização compreende melhor o impacto de muitas decisões no seu desempenho.

A metodologia desenvolvida na organização partiu da formulação da estratégia. O processo de formulação foi importante para a compreensão de quais variáveis são importantes de serem monitoradas e como elas impactam os objetivos.

Na análise e na monitoração do ambiente externo, a organização trabalha as variáveis do microambiente e do macroambiente.

No microambiente, a organização analisa e monitora com mais frequência e profundidade o concorrente e o cliente. As outras forças, como os fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, só são analisadas quando os gestores são provocados. Isso mostra que eles não as consideram importantes para esse negócio, além de se mostrarem difíceis de serem monitoradas.

No macroambiente, as variáveis analisadas e monitoradas sistematicamente são as tecnológicas e as sociais. As outras, como as físicas, as econômicas e as político-legais, são mais difíceis de serem compreendidas no que se refere ao impacto que elas causam na organização.

Internamente, a organização procura trabalhar as pessoas, os processos e a tecnologia. Considerando as pessoas, o envolvimento, a motivação e as competências são as variáveis analisadas, monitoradas e desenvolvidas para o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo. Os processos são trabalhados visando a satisfação dos clientes, o sucesso da missão marista, a sinergia interna e a utilização dos recursos disponíveis. A tecnologia é utilizada e desenvolvida para atender as exigências dos clientes e para capacitar os gestores.

Após a análise externa, a organização identifica as oportunidades e as ameaças prováveis, ou seja, que ela deverá encarar para o seu desenvolvimento. Já, na análise interna, são identificados os pontos fortes e fracos da organização para enfrentar tais oportunidades e ameaças. Por meio das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, a organização

define seus objetivos distribuídos em cinco perspectivas: econômico-financeira, do destinatário, educacional-pastoral, de pessoas e social.

Uma vez definidos os objetivos, os gestores procuram encontrar o indicador ou os indicadores que melhor podem mensurá-los. Para cada indicador, é estabelecida uma meta. Com isso, a organização construiu seu painel de bordo formado pelos indicadores e cada indicador com uma cor que depende da meta e da situação atual desse indicador. Caso a meta tenha sido ultrapassada, a cor do indicador estará azul. Caso a meta tenha sido alcançada, o indicador estará verde. Se a meta estiver ligeiramente abaixo, o indicador estará amarelo, mas se estiver muito abaixo, o indicador estará vermelho.

Nas reuniões, devido ao tempo disponível, apenas os indicadores com as luzes azuis e vermelhas são trabalhados. Esse detalhe pode levar à não maximização do potencial de aproveitamento da ferramenta, pois alguns indicadores são deixados de lado.

A partir do momento em que a organização tem as variáveis internas e externas analisadas e os objetivos e o painel de bordo construídos, ela passa para o gerenciamento. Para essa etapa, são realizadas reuniões mensais para verificar o impacto dos projetos ou ações nos indicadores e a relação de causa e efeito entre os indicadores. Para a análise do impacto, a organização utiliza a análise fato-causa-ação, mencionado no estudo do caso, visando, principalmente, ao aprendizado contínuo e à revisão das ações para o alcance das metas ou a socialização das ações. Anualmente, a organização se reúne para rever a análise e os objetivos.

A figura 14 destaca a metodologia utilizada pela organização para alcançar o gerenciamento estratégico.

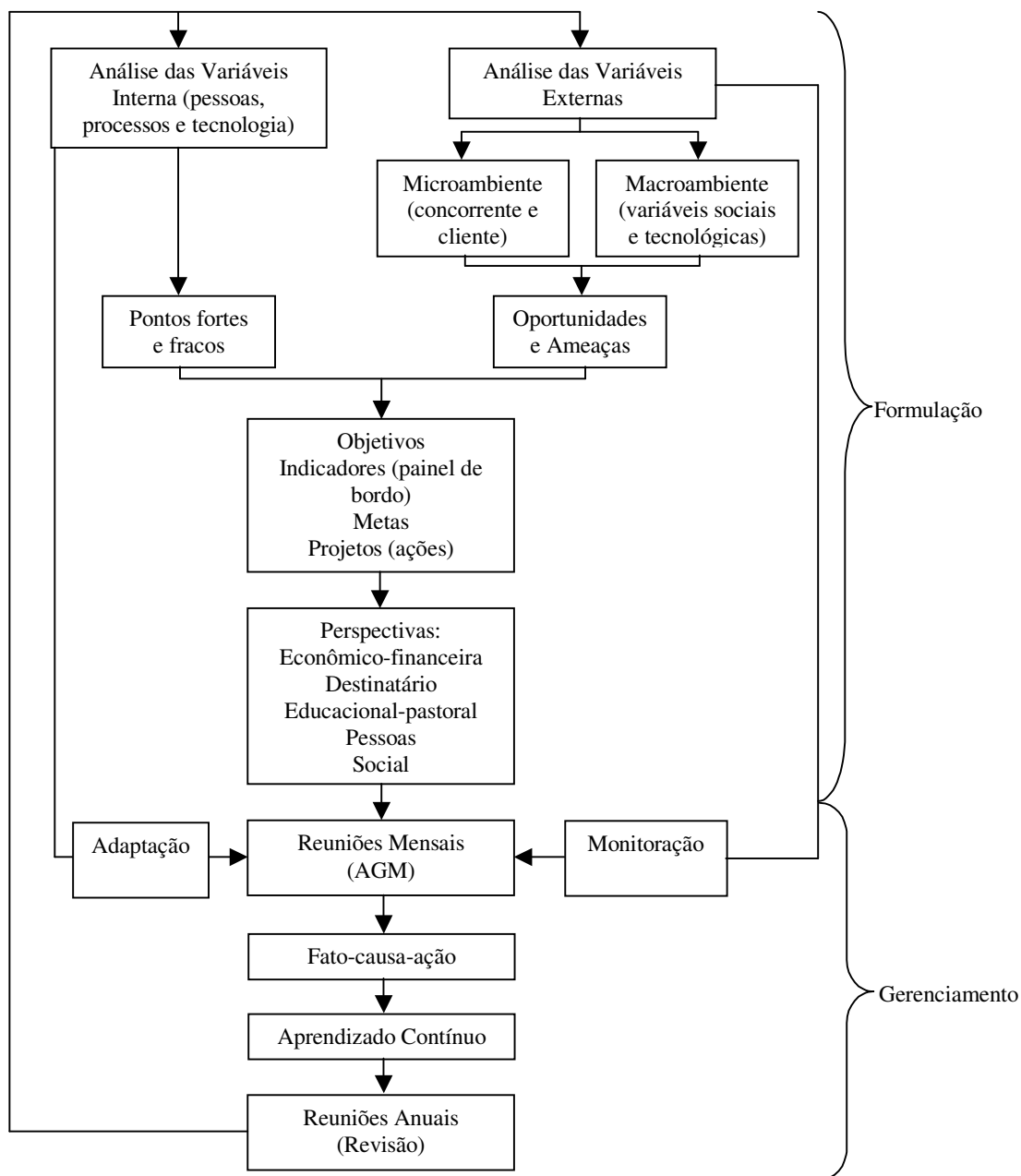


Figura 14 – Metodologia do Gerenciamento Estratégico

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Portanto, a formulação e o gerenciamento são um processo de gestão estratégica. Tudo se iniciou com a análise das variáveis internas e externas e a identificação de pontos fortes e fracos e de oportunidades e ameaças, respectivamente. A partir dessa análise, foram construídos os objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos ou ações distribuídos em cinco perspectivas diferentes que estão vinculadas a partir de uma relação de causa e efeito. As reuniões mensais foram estruturadas para avaliar o impacto dos projetos nos indicadores, a

relação de causa e efeito entre os indicadores, a monitoração do ambiente externo e o desenvolvimento e adaptação do ambiente interno para o aproveitamento das oportunidades. A monitoração do ambiente externo e a adaptação do interno durante as reuniões mensais são fundamentais devido à ocorrência de fatos não previstos. Essas reuniões permitem que a organização entre em um processo de aprendizado contínuo. E, a partir desse aprendizado, anualmente, os gestores analisam o ambiente interno e externo para redefinir os objetivos caso seja necessário. Esse é um processo de gestão sem um fim, no qual a organização, por meio do aprendizado, tende a evoluir, melhorando continuamente seus resultados e sua precisão no desenvolvimento de projetos e de ações que realmente impactam os indicadores.

## 9.2 Conclusões (resultados, contribuições, sugestões e limitações).

O estudo de caso apresentou alguns resultados que estão relacionados com o referencial teórico e outros, não. Por exemplo, a questão da facilidade na tomada de decisões é tratada por Kaplan e Norton (2000) e foi destacada pelos gestores. Hoje, eles se sentem muito mais à vontade e seguros para tomar decisões.

Outro fato importante, levantado pelos gestores, foi a questão da priorização. Hoje, todos compreendem o que é prioridade para a organização ter sucesso.

A sinergia que a organização conseguiu alcançar foi incrível, conforme afirmou seu diretor executivo. As unidades passaram a trocar experiências de sucesso para que todos pudessem analisar a possibilidade de ter em sucesso em outras unidades. Além da troca de experiências, as unidades procuraram ouvir mais as áreas do escritório central.

Outro ponto de importante que evoluiu positivamente foi o orçamento, o qual passou a ser uma ferramenta de apoio e, não mais, um limitador de ações.

Todo o processo levou os gestores a focarem os resultados que realmente são estratégicos para a organização. Essa atitude melhorou de uma forma geral os resultados econômico-financeiros.

Esse processo de gestão, também, aprimorou a comunicação interna e a transparência entre a diretoria executiva, o escritório central e a diretoria das unidades, apurando muito o relacionamento interno.

Um ganho que o processo trouxe para a organização e que não foi trabalhado pelos autores foi a questão da autonomia da direção de cada unidade. Por meio da metodologia, a direção executiva passou a confiar mais nas decisões das unidades descentralizando, assim, a tomada de decisões. Como exemplo, o gerente financeiro citou que a decisão de um investimento, dependendo do porte, que não tenha sido planejado, é do diretor da unidade. Antes, essa decisão era do escritório central.

A metodologia não foi tão simples de ser implementada. Durante a implementação, vários foram os problemas enfrentados que poderiam ter feito a organização desistir. Esses problemas estão relacionados à operacionalização e podem ser sugestões para pesquisas futuras.

O primeiro problema que a organização enfrentou e que lhe custou alguns meses e capital para ser solucionado foi a distância entre as unidades. Como as unidades estão espalhadas em vários estados, seria complicado reuni-las todo mês. A solução foi investir em videoconferência.

A solução da videoconferência trouxe um novo problema. A organização não dominava a tecnologia, o que provocou falhas durante a comunicação. Os gestores ficavam frustrados e insatisfeitos com as interrupções. Esse problema foi resolvido com o tempo e com a contratação de técnicos experientes.

Com a correção do problema técnico, a reunião foi limitada a uma hora de duração. Esse limite provocou novamente grande frustração entre os gestores, pois muitos ficavam sem tempo para expor a situação de sua unidade. A solução foi dividir em dois grupos de unidades e limitar a explicação dos indicadores com destaques negativo ou positivo. Essa decisão ainda gera uma certa insatisfação e limitação do potencial da ferramenta, pois as unidades apresentam suas experiências somente para parte das outras unidades.

No início do processo, outro problema foi a não compreensão do processo e a insegurança da exposição dos pontos fracos. Esses dois fatores fizeram com que os gestores buscassem justificativas e não analisassem a questão do fato-causa-ação. Esses problemas só foram superados com o tempo, com o aprendizado e a compreensão de que não era uma ferramenta que visava à demissão de alguém.

Ainda, no início, faltou disciplina para os gestores. Muitas vezes, os gestores não preparavam o material para a reunião ou, simplesmente, faltavam à reunião. Isso prejudicava as reuniões, pois a experiência de alguns não era citada, compartilhada e revisada. Com maior cobrança da diretoria executiva e com o aprendizado, os gestores passaram a ser mais disciplinados.

Outro problema enfrentado foi a falta de compreensão sobre as relações de causa e efeito entre os objetivos, sobre como medir alguns objetivos e indicadores e sobre o impacto dos projetos ou ações nos indicadores. O importante é iniciar o processo, pois, com o tempo e o aprendizado, a compreensão e a precisão vão aumentando. No caso, o problema maior é a preocupação e a frustração que isso causa nos gestores. Para minimizar esse problema, a comunicação pode ser importante.

De acordo com alguns gestores, algumas unidades conseguiram resultados superiores a outras. Esse resultado superior ocorreu, pois sua direção conseguiu um maior envolvimento de todos. Essa questão do envolvimento não foi trabalhada nas unidades. Por ser um fator crítico para o sucesso, a direção da organização poderia ter feito um projeto voltado para o desenvolvimento de todos.

Todos os problemas destacados deveriam ser trabalhados para reduzir a insatisfação, a frustração e as chances de desistência no início do processo. De acordo com os gestores da instituição, eles estão muito satisfeitos com todo o processo de gestão, mas, no início, algumas vezes, eles quase desistiram por falta de apoio em algumas questões críticas, como o mal-estar entre os gestores nas primeiras AGM's. O diretor executivo chegou a pensar que esse processo poderia inibir e prejudicar a gestão dos diretores de unidade.

Várias foram as contribuições da pesquisa. A principal foi a identificação, a análise e a descrição de uma metodologia de gerenciamento aplicada em uma instituição de ensino, mas que pode ser levada a outras organizações de outras áreas.

A metodologia foi segmentada em duas partes: a formulação e o gerenciamento. Como já se disse, vários são os autores que trabalham a formulação da estratégia, como Porter (1989), Barney (1995), Andrews (1971), Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1995) e outros. Outros trabalham a questão do gerenciamento e do aprendizado, como Kaplan e Norton (2000), Mahoney (2000), Argyris (1992), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e outros. O trabalho apresentou uma forma de reunir essas correntes e mostrou que a formulação e o gerenciamento podem ter sucesso quando tratados como um processo indissociável. Essa é uma importante contribuição para a área acadêmica, pois apresenta um modelo capaz de integrar a estratégia deliberada e a emergente, ou seja, capaz de propor o controle e o aprendizado. Esse tipo de pesquisa, sobre o gerenciamento, pode ser mais aprofundado a partir de alguns resultados apresentados, como a questão da importância da conscientização dos funcionários para o sucesso da estratégia.

A pesquisa, também, evidenciou alguns outros resultados identificados e, principalmente, alguns problemas potenciais que podem surgir durante o processo de gerenciamento e que, muitas vezes, são desprezados. A partir desses problemas, serão sugeridas algumas propostas para melhoria da metodologia e do processo.

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado, apenas procuram responder as questões de pesquisa propostas. Sugere-se, dessa forma, que outros estudos sejam efetuados, a fim de complementar os resultados obtidos neste trabalho. Por exemplo o estudo em outras áreas de negócio e em organizações com cultura diferente.

Com relação às limitações, primeiramente, vale destacar o método do estudo de caso que não permite a generalização estatística dos resultados obtidos. A impossibilidade de apresentar dados mais concretos da evolução do desempenho da organização, também, foi um grande limitador para a pesquisa.

Outra limitação foi a questão do envolvimento e comportamento dos funcionários em relação a uma ferramenta de gestão formal. Dessa forma, uma importante oportunidade de pesquisas futuras refere-se à investigação dos mecanismos que aceleram o envolvimento e o comprometimento dos funcionários e, como isso, impacta o gerenciamento e o desempenho da organização. Em novas implementações ou mesmo no caso da UBEE, sugere-se que seja

desenvolvido um projeto que vise melhorar ou acelerar o envolvimento e o comprometimento dos funcionários.

Outra limitação foi a questão operacional das reuniões e como isso impacta o desempenho da organização: a tecnologia utilizada para realizar as reuniões, a diferença entre as reuniões virtuais e presenciais e o tempo para a apresentação da situação de cada área. Todas essas são questões operacionais que podem interferir e levar uma organização a desistir do processo. Essa questão que, muitas vezes, é deixada de lado pode ser melhor trabalhada no início do processo.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin, Inc, 1971.
- ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Orlando: v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: McGraw Hill, 1986.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COLLINS, O. & MOORE, D. G. *The organization makers*. New York: Appleton, Century, Crofts, 1970.
- DUHAIME, I. M. & SCHWENK, C. R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management*. v.10, n.2, p. 287-295, 1985.
- EDWARDS, J. Strategy formulation as a stylistic process. *International studies of management and organizations*. v.7, n.2, p. 13 - 27, Summer, 1985.

- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: HUBER, G. P.; VAN de VEN, Andrew H. *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 65-90.
- FACHIN, Roberto C. *Em torno do Conceito de Estratégia*. Programa de Eficácia Gerencial. PPGA-UFRGS, SEBRAE-RS, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. v.82, n.5, p. 929-964, 1977.
- HOOLEY, Graham J. e SAUNDERS, Jonh. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KETS DE VRIES, M. F. R. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*. p. 160-167, nov./dec. 1985.
- LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*. v.19, n.2, p. 79-88, 1959.
- LORANGE, P. and VANCIL, R. F. *Strategic planning systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- LUZ, Talita R. Telemar-Minas: a reinvenção dos gestores. *Revista Economia & Gestão*. Belo Horizonte, v.2, n.3, p. 56-73, jan./jun. 2002.

- LYLES, M. A. A research agenda for strategic management in the 1990s. *Journal of Management Studies*. v.27, n.4, p. 363-375, 1990.
  - MACMILLAN, I. C. *Strategic formulation: political concepts*. St. Paul: West, 1978.
  - MAHONEY, J. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, v. 29, n. 4, p.507 – 548. 2000.
  - MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A. Michel. *Qualitative data analysis: an expanded source book*. Londom: Sage Publications, 1994.
  - MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
  - MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
  - MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*. p. 66-75, sep./oct. 1987.
  - PETTIGREW, A. M. *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
  - PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
  - PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. P. 79-91, may/june 1990.
- QUINN, James Brian. Managing strategic change. *Sloan Management Review*, p. 3-21, Summer, 1980.
- QUINN, James B. e VOYER, John. Managing strategies incrementally. *The International Journal of Management Science*, Omega, p. 613-627, 1982.
- REGER, R. K. & HUFF A. S. Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 103-124, 1993.
- RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINZBERG, H. QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 64-72.
- SARRAZIN, J. Decentralized planning in a large French company: an interpretive study. *International Studies of Management and Organization*. p. 37-59, 1977.
- SELTZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- SILVERMAN, David. *Doing qualitative research: a practical handbook*. Londom: Sage Publications, 2000.
- TREACY, M. e WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

- TUSHMAN, M. L., NEWMAN, W. H. e ROMANELLI, E. Convergência e tumulto: administrando o passo irregular da evolução organizacional. *Califórnia Management Review*. p.22-29, Fall, 1986.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 1994.

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE A: Roteiro de pesquisa**

O roteiro de entrevista foi elaborado de acordo com o objetivo do estudo:

#### **Processo de Formulação e Gerenciamento da Estratégia**

- 1) Descreva o processo de formulação dos objetivos estratégicos e de revisão desses objetivos, antes e depois de 2002.
- 2) Quais são os critérios utilizados para selecionar os indicadores?
- 3) Quais indicadores eram utilizados antes de 2002?
- 4) Quais dimensões são mensuradas pelos indicadores?
- 5) Existem responsáveis pelos indicadores? Quem são?
- 6) Como é o sistema de cobrança, hoje, e como era antes de 2002?
- 7) Existe relação de causa e efeito entre os indicadores? Qual é a lógica?
- 8) Como o impacto das ações nos indicadores é analisado?
- 9) A empresa reúne-se, periodicamente, para falar sobre temas relacionados à estratégia, aos rumos da empresa e às ações adotadas e seu impacto nos indicadores? Qual é a periodicidade dessas reuniões? Como era antes de 2002?
- 10) Quais são os outros propósitos dessas reuniões?
- 11) Em relação ao ambiente externo, quais variáveis ambientais são monitoradas e analisadas nas reuniões? Antes de 2002, quais eram as variáveis analisadas?
- 12) Quem participa dessas reuniões? E antes de 2002?
- 13) Quem executa as decisões das reuniões?
- 14) Que tipos de decisões são tomadas nas reuniões?
- 15) Cite três fatores críticos para o sucesso das reuniões.

#### **Desempenho da atividade**

- 16) Como essas decisões têm impactado os indicadores de desempenho da empresa?
- 17) Como você avalia as reuniões, hoje?
- 18) Avalie e dê exemplos da contribuição da função de gerenciamento para o desempenho da empresa como um todo: na identificação de oportunidades, na correção de rumos, no alcance de metas, para facilitar a tomada de decisões táticas e estratégicas e para o aumento da competitividade da empresa.

**Dificuldades enfrentadas**

- 19) Quais são os pontos fortes e fracos das reuniões sobre gerenciamento realizadas?
- 20) Quais são as três principais dificuldades na tomada de decisões nessas reuniões, para melhorar a eficácia?

## ANEXO

## ANEXO A – Painel de bordo

FDC - FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
PAINEL DE BORDO - TABELA DE DEFINIÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE ITENS DE CONTROLE (TDAIC)  
DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE

FCA abertos	CR	Item de Controle	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Acum	Indicador	Forma	Freqüência	Tendência
0	E/F	1 Número de alunos pagantes	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Número		1m - Jan	▶
0	E/F	2 Índice de inadimplência	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		1m - Jan	▼
0	E/F	3 Margem líquida	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		1m - Jan	▲
0	E/F	4 Resultado não operacional	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	R\$		1m - Jan	▶
0	E/F	5 Geração de caixa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	R\$		1m - Jan	▲
0	P/T	6 Índice de alunos participantes dos grupos de GAMAR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		1m - Jan	▲
0	M/I	7 Índice de saída de alunos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		1m - Jan	▼
0	M/I	8 Índice de aprovação nos vestibulares	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		6m - Mar	▲
0	P/T	9 Resultados do SIMA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		6m - Mar	▶
0	P/H	10 Índice de satisfação profissional dos funcionários	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		aa - Set	▲
0	P/H	11 Rotatividade de pessoal (Turn-over)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	%		1m - Fev	▼
0		12 Pessoas beneficiadas p/ proj. sociais/solidários/ambientais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Número		1m - Jan	▲
0		13 Parcerias / apoio técnico firmados em contratos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Número		1m - Jan	▲
0		14	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				
0		15	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				

Fonte – Fundação Dom Cabral e UBEE



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)