

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIOGO JOSÉ COELHO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CIDADE PEDRA BRANCA BASEADA NO
REFERENCIAL TEÓRICO DE HENRY MINTZBERG**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIOGO JOSÉ COELHO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CIDADE PEDRA BRANCA BASEADA NO
REFERENCIAL TEÓRICO DE HENRY MINTZBERG**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2009**

DIOGO JOSÉ COELHO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA CIDADE PEDRA BRANCA BASEADA NO
REFERENCIAL TEÓRICO DE HENRY MINTZBERG**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de junho de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.
Orientador

Prof. Luís Salgado Klaes, Dr.
Examinador

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Examinador

*Aos meus pais, que me
indicaram o melhor caminho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a meus pais, que sempre dedicaram seus esforços ao meu crescimento, tanto como um profissional quanto como um ser humano.

Aos meus familiares, com seu carinho e apreço, em especial à minha tia Vanilde, que, com sua dedicação e cobrança me proporcionou melhores condições para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, fonte de atenção e apoio nos melhores e também nos mais difíceis momentos.

Ao meu orientador, Prof. Luís Moretto Neto, que me auxiliou e me forneceu valiosos ensinamentos relevantes para a realização deste trabalho e para a minha vida profissional.

A toda a equipe do Cidade Pedra Branca, que cedeu tempo, espaço e informações úteis para a execução deste estudo.

Aos professores e colaboradores da Universidade Federal de Santa Catarina, em destaque àqueles que fazem parte do Curso de Administração, que propiciaram condições para o meu aprendizado.

*“O planejamento de longo prazo não lida
com decisões futuras, mas com o
futuro de decisões presentes.”*

Peter Drucker

RESUMO

COELHO, Diogo José. **Análise estratégica da Cidade Pedra Branca baseada no referencial teórico de Henry Mintzberg**. Florianópolis, 2009. 80p. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias adotadas pela Cidade Pedra Branca segundo as escolas de Posicionamento, Aprendizado e Configuração à luz da teoria de Henry Mintzberg. O estudo buscou pesquisar informações que permitem compreender que ações a empresa toma visando atender seus objetivos estratégicos. Em face a tais informações, houve a relação entre o referencial teórico e as práticas encontradas na organização. Para a realização deste estudo, a metodologia utilizada foi a de forma qualitativa através do modelo de estudo de caso. Para levantamento dos dados foram utilizadas pesquisa bibliográfica, entrevista semi-estruturada, questionário, análise documental e observação. Este estudo está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro apresenta a introdução, o segundo a fundamentação de temas relevantes ao trabalho, o terceiro demonstra a metodologia utilizada, o quarto capítulo caracteriza a organização e mostra a análise feita a partir das dimensões de análise estabelecidas por Henry Mintzberg, e o último capítulo apresenta as conclusões obtidas. Como resultados da pesquisa, pode-se entender que há uma forte influência dos conceitos oriundos da Escola do Posicionamento, além de fatores que vão ao encontro das teorias que fazem parte da Escola do Aprendizado.

Palavras-chave: Estratégia. Cidade Pedra Branca. Escola do Posicionamento. Escola do Aprendizado. Escola de Configuração. Henry Mintzberg.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor genérica de Porter.....	29
Figura 2 – Planta Geral da Cidade Pedra Branca.....	55
Figura 3 – Novo Centro do Bairro Cidade Pedra Branca.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. OBJETIVOS.....	12
1.1.1. Objetivo Geral.....	12
1.1.2. Objetivos Específicos.....	13
1.2. JUSTIFICATIVAS.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	15
2.2. ESCOLA DE POSICIONAMENTO.....	16
2.2.1. Origens e Premissas.....	16
2.2.1.1. Origens.....	16
2.2.1.2. Premissas.....	19
2.2.2. Mudança.....	21
2.3. ESCOLA DO APRENDIZADO.....	31
2.3.1. Origens e Premissas.....	31
2.3.1.1. Origens.....	31
2.3.1.2. Premissas.....	31
2.3.2. Mudança.....	34
2.4. ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO.....	41
2.4.1. Origens e Premissas.....	41
2.4.1.1. Origens.....	41
2.4.1.2. Premissas.....	43
2.4.2. Mudança.....	44
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 COLETA DE DADOS.....	49
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	50
4. ANÁLISE.....	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	51

	10
4.2 RELAÇÃO TEORIA-PRÁTICA.....	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
5.1 CONCLUSÕES.....	67
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	68
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICES.....	74
ANEXOS.....	78

1. INTRODUÇÃO

A estratégia pode ser definida como a função mais ampla e básica de uma empresa. Através da definição de uma estratégia, a empresa possui uma diretriz, que permite definir as ações operacionais necessárias para a obtenção dos resultados almejados.

Kotler (*apud* ALDAY, 2000) afirma que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Ou seja, as ações que a organização irá executar em seu plano estratégico contemplam as medidas traçadas pelo caminho indicado pelos objetivos futuros da organização.

A formação de uma estratégia depende do entendimento dos fatores internos e externos da organização. Como fatores internos considera-se a estrutura da empresa, os produtos oferecidos, a inovação tecnológica, saúde financeira, marca, logística. Isso inclui as forças e fraquezas da organização.

Como fatores externos, estão inclusos os clientes, fornecedores, fontes financiadoras, concorrência, governo, ou seja, os *stakeholders* que afetam direta ou indiretamente a organização. Cabe à empresa identificar nestes *stakeholders* as oportunidades e ameaças a sua operação.

Henry Mintzberg, em seus estudos sobre a estratégia – concretizados no livro “Safári de Estratégia” – classificou a evolução do pensamento estratégico em dez escolas distintas, caracterizadas pela forma como entendem o processo de formulação da estratégia (pontos de vista dos autores). Estas escolas abordam a forma como os pontos de vista são relacionados à realidade do meio em que estão inseridos, bem como as teorias dos principais autores de cada escola.

A realidade atual do mercado – globalização, mostra a força ainda maior que o planejamento estratégico possui dentro da organização. As necessidades de atender um maior número de consumidores, em diversos países, com culturas distintas fazem com que as ações previstas no planejamento estratégico sejam mais elaboradas, como forma de superar seus concorrentes e criar um diferencial (vantagem competitiva) para seus clientes.

Um dos mercados que apresenta uma prova deste dinamismo e da necessidade de formação de estratégias é o mercado imobiliário. O crescimento da população e da área urbana das cidades exigiu a criação de novos produtos no setor. Além disso, há uma necessidade de criação de empreendimentos com características diferenciadas, onde haja uma maior preocupação com o bem-estar social.

Devido ao grande déficit imobiliário existente no Brasil, não há por parte das construtoras uma preocupação neste sentido. Motivadas por um espírito de “tudo o que produz consigo vender”, as empresas realizam seus projetos levando em conta, basicamente, fatores internos, como a facilidade na execução (estratégia adotada pela construtora MRV, onde as plantas são padronizadas) ou a rentabilidade por m² de área construída (prática comum na maioria das construtoras do país).

Alguns empreendimentos surgem visando mudar esta característica. A partir de um conceito denominado urbanismo sustentável, onde há, ainda na preparação do projeto, uma maior preocupação com os aspectos ambientais e sociais da população, foi lançado no ano 2000 o Cidade Pedra Branca.

Localizado em Palhoça (SC), o empreendimento (loteamento) atende a uma série de normas e conceitos adotados por organizações não-governamentais que atuam em prol do desenvolvimento ambientalmente responsável das cidades.

Em correlação com a teoria, quais escolas de administração estratégica se adequam ao caso da Cidade Pedra Branca?

1.1. OBJETIVOS

Neste item serão abordados os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar o caso da Cidade Pedra Branca segundo as escolas de posicionamento, aprendizado e configuração à luz da Teoria de Henry Mintzberg.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever sobre as escolas de posicionamento, aprendizado e configuração, com base no referencial teórico de Henry Mintzberg;
- b) Descrever o caso da Cidade Pedra Branca;
- c) Identificar e analisar as ações estratégicas da empresa analisada.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A elaboração deste estudo é importante para a correlação entre um tema recorrente no campo da administração (estratégia) com o caso de uma empresa que apresenta grande sucesso no mercado onde atua, tendo conquistado diversos prêmios e certificações de nível internacional. Também se justifica a importância do tema ao se analisar os incentivos governamentais para o desenvolvimento do setor imobiliário.

Independentemente do crescimento generalizado do mercado imobiliário, para atrair clientes, as empresas precisam manter seu caráter inovador, buscando aprimorar seus produtos, para atrair os clientes e ganhar participação no mercado. A competitividade no segmento faz com que as empresas participantes precisem criar estratégias mais complexas e ousadas. Empresas recém chegadas ou com baixa penetração no mercado precisam ainda mais de um diferencial, para que os consumidores percebam a existência da mesma.

A Cidade Pedra Branca, com seu crescimento, apresentou características inovadoras, que servem como objeto de estudo para a administração estratégica.

O tema é viável, pois o estudo ocorreu em duas frentes de trabalho: análise de referencial teórico e de dados de mercado disponíveis ao público, que, correlacionados, atendem ao objetivo geral do mesmo.

Com a expansão do mercado imobiliário, existe um maior destaque em relação a estudos do setor, porém, abordar os fatores estratégicos de uma determinada empresa é algo diferenciado e original. Dada a situação do setor, este tema também mostra-se oportuno, ao caracterizar a estratégia no momento em que ela é aplicada, não uma análise histórica.

Como fator pessoal que levou à escolha do tema existe a identificação do autor deste estudo com o setor imobiliário, interligado à temática estratégica, conhecida através do aprendizado na disciplina de Direção Estratégica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos norteadores deste trabalho.

2.1. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Daft (1999) coloca que “estratégia é um plano de ação que descreve a alocação de recursos e as atividades para lidar com o ambiente e alcançar as metas organizacionais.” Como organização, o mesmo autor define que “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo.” Portanto, para o autor, existe a importância do estabelecimento de metas para que a organização exista e se posicione no mercado em que atua.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.” O autor categoriza estratégia desta forma, pois considera que as ações futuras são reflexos dos padrões das ações empreendidas ao longo dos tempos anteriores, ou seja, o histórico da empresa.

Porter (1986) classifica estratégia como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para (...) obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.”

Mintzberg *et al.* (2000), como forma de classificar os diversos estudos referentes a estratégia, dividiu os conceitos em dez grupos, aos quais ele chama de escolas:

- a) Escola do Design;
- b) Escola do Planejamento;
- c) Escola do Posicionamento;
- d) Escola Empreendedora;
- e) Escola Cognitiva;
- f) Escola do Aprendizado;
- g) Escola do Poder;
- h) Escola Cultural;

- i) Escola Ambiental; e,
- j) Escola da Configuração.

Como objeto de análise deste estudo, foca-se em três destas escolas: posicionamento, aprendizado e configuração. A escolha de tais escolas baseia-se na importância que possuem dentro dos estudos de estratégia, bem como a pluralidade de idéias, haja visto que a abordagem que cada uma das escolas dispõe acerca do tema é bastante distinta.

2.2. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A Escola do Posicionamento será abordada a partir da análise das origens e premissas que constituem a escola, e, os mecanismos de mudança organizacional dentro do âmbito estratégico.

2.2.1 Origens e Premissas

Neste item serão expostos o processo histórico de formação da escola – origens – e as características que constituem a Escola do Posicionamento.

2.2.1.1 Origens

A Escola do Planejamento foi fundada a partir de 1980, quando Michael Porter – o autor mais influente desta categoria – publicou o livro *Estratégia Competitiva*. Nesta obra foram estabelecidas as bases de um novo modo de pensar sobre estratégia. Tomando como base muitos dos conceitos já existentes nas Escolas do Design e do Planejamento, Porter focalizou o conteúdo das estratégias, deixando em segundo plano a criação de modelos de aplicação. O questionamento importante sobre estratégia deixou de ser “Como fazer?” para ser “O que é?”

Um grande mérito do livro de Porter foi retomar o interesse pelo desenvolvimento de novos estudos na área de estratégia. Por apresentar uma caracterização diferente de como é desenvolvida e aplicada a estratégia nas empresas – uma evolução em relação aos já amplamente estudados modelos

das Escolas do Design e do Planejamento – a obra de Porter, ainda hoje é vista como a principal referência – baseando-se no grande número de livros e artigos científicos produzidos utilizando como base os conhecimentos do autor – no que concerne a administração estratégica.

Também se percebe claramente uma influência militar no processo de formação do pensamento da Escola do Posicionamento. As táticas militares são exemplos clássicos de posicionamento. Os critérios utilizados para definição de ações são baseados em fatores tangíveis, como a força numérica (tamanho das tropas militares), localização, condições do terreno, características do inimigo, entre outras, servem de parâmetro para que os comandantes definam como as tropas deverão agir.

Mintzberg *et al.* (2000) considera como livro clássico nessa abordagem a obra “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu. Para o autor chinês, num processo metafórico em relação à estratégia empresarial, era muito importante que se estivesse informado acerca do inimigo e do local de batalha. Para tanto ele ainda enfatizava a definição de posições estratégicas (rios, montanhas), localização de exércitos inimigos e técnicas de ocupação de terrenos.

Esse pensamento se alinha com a Escola de Posicionamento, pois define a importância da informação sobre o mercado em que atua, bem como a identificação das fraquezas das forças atuantes neste mercado, a partir do qual se permite aos novos entrantes a exploração de tais deficiências e o ganho de participação no mercado.

Ainda existe o trabalho do pesquisador von Clausewitz (1780-1831). Este pensador militar estudou sobre as táticas militares utilizadas por Napoleão Bonaparte nas suas investidas militares pelo continente europeu. Segundo Clausewitz, as guerras pré-napoleônicas caracterizavam-se por um modelo tático comum, baixa motivação das tropas e uma resolução das batalhas baseada em diplomacia.

Após Napoleão investir na expansão militar do território francês, as estratégias utilizadas pelo general francês, demonstraram as falhas no planejamento militar vigente. Napoleão venceu exércitos numericamente muito superiores com um conjunto de ações pré-estabelecidas, que se flexibilizavam a partir das circunstâncias encontradas no ambiente de combate.

Mintzberg *et al.* (2000), com base nos estudos de von Clausewitz, apresenta o livro “*On Strategy: The Vietnam War in Context*” (1981), escrito pelo coronel americano Harry Summers que aborda como os erros no planejamento da Guerra do Vietnã poderiam ser evitados caso os fundamentos estratégicos de von Clausewitz fossem aplicados.

Summers (1981 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000), analisou os princípios de guerra dos Estados Unidos baseando se nos critérios de Clausewitz, descritos no quadro a seguir:

Princípios de guerra dos Estados Unidos, com base em Clausewitz

- O Objetivo: Toda operação militar deve ser dirigida para um objetivo claramente definido, decisivo e atingível. O objetivo militar supremo da guerra é a destruição das forças do inimigo e da sua vontade de lutar;

- A Ofensiva: A ação ofensiva é necessária para se atingir resultados decisivos e manter liberdade de ação. Ela permite ao comandante exercer iniciativa e impor sua vontade sobre o inimigo. A defensiva pode ser forçada sobre o comandante, mas deve ser adotada deliberadamente apenas como expediente temporário;

- Massa (algumas vezes chamada de Concentração): A força superior de combate deve ser concentrada no momento e no local críticos para um propósito decisivo;

- Economia de Força: O uso hábil e prudente da força de combate capacitará o comandante a realizar a missão com o dispêndio mínimo de recursos. Este princípio não significa poupar, mas sim a alocação medida da força de combate disponível;

- Manobra (ou Flexibilidade): O objetivo da manobra é dispor de uma força de forma tal que o inimigo fique em relativa desvantagem. Uma

manobra bem-sucedida requer flexibilidade de organização, suporte administrativo e comando e controle;

- Unidade de Comando: A unidade de comando obtém unidade de esforços pela ação coordenada de todas as forças no sentido de uma meta comum. Embora a coordenação possa ser conseguida por cooperação, ela é melhor atingida investindo-se em um comandante com a necessária autoridade;

- Segurança: A segurança é alcançada por medidas tomadas para evitar surpresas, preservar a liberdade de ação e negar ao inimigo informações de forças amigas;

- Surpresa: A surpresa resulta de se atingir um inimigo em um momento, lugar e de uma maneira para os quais ele não está preparado.

- Simplicidade: Planos diretos e claros e ordens concisas minimizam mal-entendidos e confusões. Caso os outros fatores sejam iguais, o plano mais simples é o preferido.

Quadro 1: Princípios de guerra dos Estados Unidos, com base em Clauswitz (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 74)

Também se verifica o uso freqüente de terminologias militares na vida corporativa. Expressões do tipo “atacar o concorrente, dominar o setor, consolidar forças, ou ainda ‘A melhor ofensa também é uma boa defesa’” (QUINN, 1996, p. 150) são exemplos de como o pensamento militar está inserido na mentalidade dos gestores.

2.2.1.2 Premissas

Como processo evolutivo das Escolas do Design e do Planejamento, a Escola de Posicionamento não foge, a rigor, das características de suas

anteriores. Mas, ela apresenta um fator preponderante: a empresa limita-se à estratégia escolhida. Mintzberg *et al.* (2000) afirma que a Escola do Posicionamento, diferentemente das anteriores, afirma que poucas estratégias-chave – tais como posições no mercado – são desejáveis em uma determinada indústria: aquelas que podem ser defendidas contra os concorrentes atuais e futuros.

Estas poucas estratégias-chave foram formadas a partir da categorização de diversas estratégias adotadas pelas empresas. Seguindo um processo lógico, Porter criou três estratégias distintas, as quais ele denominou de estratégias genéricas.

Deste modo, a Escola de Posicionamento refuta a tese da Escola de Design de que cada empresa possui uma estratégia única e específica. Para Porter, o uso de ferramentas analíticas para identificação das forças que influenciam na atuação da empresa são passíveis de utilização em uma série de diferentes organizações.

“O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. O entendimento destas fontes também provará ser útil ao considerarmos áreas para diversificação, embora o foco principal aqui esteja em indústrias individuais. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva (...).” (PORTER, 1986, p. 23).

Como resultado de tamanha análise, os dados passam a ser facilmente disponíveis aos gestores para a tomada de decisões e a formulação da estratégia passa a ser fundamentada em dados estruturados. Com isso, a aplicação o acompanhamento da estratégia pode ser feito de forma melhor controlada, pois contém critérios estabelecidos para análise.

Mintzberg *et al.* (2000) resume as premissas da Escola de Posicionamento em cinco fatores:

- a) Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- b) O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;

- c) O processo de formação de estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- d) Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções; e,
- e) As estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

O posicionamento da empresa, dentro das categorias supracitadas, permite a organização compreender qual a sua situação dentro do mercado onde está inserida e criar mecanismos de mudança para atingir uma posição de maior destaque no segmento.

2.2.2 Mudança

O processo de mudança na Escola do Posicionamento é considerado gradual. "... a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente." (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 69)

Para a realização do processo de mudança, torna-se necessário o conhecimento acerca da classificação das diferentes formas de estratégia (estratégias genéricas), dos mecanismos para a determinação de uma vantagem competitiva e criação de valor, e, ainda, das diferentes ameaças que atingem a organização e podem minar a execução da estratégia.

Porter, no livro *Estratégia Competitiva*, definiu três estratégias denominadas genéricas (liderança no custo total, diferenciação e, enfoque), que classificam as empresas de acordo com o posicionamento adotado diante do mercado consumidor.

A primeira estratégia é a liderança no custo total, que "... consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico". (PORTER, 1986, p. 50)

Para Carneiro *et al.* (1997), a empresa de custo mais baixo, quando pressionada, terá mais fôlego para continuar na indústria que seus concorrentes – também sob pressão. Tal fôlego ocorre devido às maiores condições de reduzir as margens de lucro.

Porter (1986) associa a estratégia de liderança no custo total com uma alta parcela de mercado, pois considera que os altos volumes de produção permitem a economia nas compras, a diluição de custos fixos e a economia de escala, em que produtos semelhantes podem compartilhar itens comuns. No entanto, o autor ainda salienta que a liderança em custo pode vir através de acesso favorável à matérias-primas, tecnologias atualizadas, projetos simplificados dos produtos ou ainda pela melhoria dos processos produtivos (otimização das linhas de produção e redução de desperdícios).

A segunda estratégia genérica é a de diferenciação. Ela visa oferecer ao consumidor algo único frente aos seus concorrentes. Porter (1986) ainda afirma que a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva por criar lealdade dos consumidores a determinados atributos, reduzindo a sensibilidade em relação ao preço.

“Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características.” (CARNEIRO *et al.*, 1997, p. 10)

“Essa estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.”
(MINTZBERG, 2000, p. 83)

Nem sempre a diferenciação significa uma alta parcela de mercado. Quando se deseja diferenciar os produtos pela exclusividade, como no caso dos automóveis de luxo (Mercedes-Benz) ou dos artigos de grife (Armani, Prada), os volumes de venda serão consideravelmente baixos, mas a aura de exclusividade permite a cobrança de preços bastante elevados para os produtos, proporcionando altos lucros para estas empresas.

Por último, existe a estratégia genérica de enfoque, que visa atender de forma plena a um determinado segmento, caracterizado pela linha de produtos, região geográfica ou perfil de consumidor. A estratégia repousa na premissa de

que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

“Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode ‘focalizar’ determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de ‘foco na diferenciação’, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de ‘foco na liderança em custo’, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.” (MINTZBERG, 2000, p. 84)

A estratégia de enfoque pode ser considerada aquela que considera os fatores positivos de desenvolvimento dos outros modelos de estratégia para atendimento a uma determinada meta estratégica. Então, a empresa passa a focalizar o alvo que ela deseja atingir, e não os fatores de desenvolvimento estratégico do produto. Richers (2000, p.36) complementa tal fato dizendo que “... quanto mais diferenciado for o produto e quanto menor o custo, mais fácil será atingir determinado foco, que, em última análise, recomenda-se concentrar-se apenas em uma parcela do mercado, e não em todo o mercado.”

O objetivo de tal classificação é determinar a maneira como o processo de mudança estratégica da empresa deve ocorrer. Quando a empresa define em qual estratégia genérica ela vai se alinhar, o conjunto de esforços para implementação da estratégia é voltado a atender os requisitos da categoria escolhida.

Para Richers (2000, p.34) esta categorização é importante porque “... precisamos de algo mais tangível, que possamos mostrar aos subordinados e dizer: ‘Siga este ou aquele caminho, mas decida-se por favor.’ Ou seja: precisamos determinar as alternativas de ação a seguir para que abranjam a empresa como um todo.”

Em complementação às três estratégias genéricas de Porter, a vantagem competitiva corresponde a forma como a empresa pode praticar cada uma das estratégias.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva “está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos.” Seguindo esta linha de raciocínio, a empresa necessita de uma vantagem competitiva para se

sobrepôr às suas concorrentes em algum aspecto de forma a atender a uma demanda do consumidor.

Porter (1989) afirma que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores”. A vantagem competitiva surge a partir do processo de criação de valor, em que os consumidores tendem a tornar-se clientes da empresa que forneça uma melhor relação entre o custo e o valor recebido do produto. Dranove e Marciano (2007), define valor como “...a diferença entre os benefícios desfrutados pelos clientes de uma empresa e seu custo de produção.” O autor ainda categoriza que “uma empresa em um mercado competitivo pode lucrar apenas se criar mais valor do que suas rivais”.

Esse processo de criação de valor, segundo Dranove (2007), ocorre através da relação B-C, descrita abaixo.

Dranove e Marciano (2007), define valor como “...a diferença entre os benefícios (B) desfrutados pelos clientes de uma empresa e seu custo de produção (C)”. Os autores ainda categorizam que “uma empresa em um mercado competitivo pode lucrar apenas se criar mais valor do que suas rivais”. O valor de venda do produto está estabelecido entre estes dois valores. Cabe à empresa determinar qual o valor adequado, e maximizá-lo (através da elevação dos preços ou da redução das margens de lucro), como forma de aumentar seus ganhos e conferir uma posição de maior destaque no mercado.

Essa atribuição de valor (pacote de benefícios) corresponde ao quanto o cliente está disposto a pagar a mais pela marca X em relação à marca Y devido aos benefícios que ela proporciona. Cabe à empresa determinar o quanto custa esse pacote de benefícios na hora de estabelecer o preço do produto. Empresas com posição mais sólida no mercado podem se permitir estabelecer preços ligeiramente mais elevados, em patamares que o cliente aceite pagar. Já as empresas entrantes no setor, ou de menor participação, devem atuar com preços um pouco mais baixos, como forma de atração de clientes, e a partir destes, gerar um novo pacote de benefícios que permita a elevação dos preços (e estabelecimento de maiores margens de lucro) ao longo do tempo.

De forma genérica, o processo de criação de valor corresponde ao procedimento adotado pela empresa para fazer com que seu cliente perceba

um maior valor em seu produto em relação ao custo para sua aquisição, consumo e manutenção.

Para a manutenção da vantagem competitiva, é importante a criação de barreiras à entrada de novos competidores. Tais barreiras podem ser associadas a impedimentos à imitação (patentes, registros de marca, localização da empresa, imagem da marca), acesso aos insumos (verticalização da produção, parcerias entre fornecedor e empresa) e, na cultura da empresa (cada empresa possui crenças e valores individuais).

Outra forma de manutenção da vantagem competitiva está relacionada ao pioneirismo da empresa em determinado setor. Tal fato baseia-se na idéia de que é mais fácil criar um mercado do que roubá-lo de alguém. Essa vantagem reside no fato de que o pioneirismo apresenta uma maior credibilidade à marca que o adota.

Porém, os riscos também são muito elevados. A empresa pioneira tende a ter fracasso na medida em que os concorrentes fazem análise de suas características (benchmarking) e aprimoram o seu produto, além da posição de conforto que os gestores da empresa pioneira tendem a ter calcados no princípio da confiabilidade na marca que a empresa desfruta.

Como fator positivo, existe a curva de aprendizagem. Quanto maior o tempo de existência da empresa, maior a maturação das idéias e do conhecimento adquirido pela organização. Se esta possuir uma política de aprimoramento constante, o produto mantém-se atualizado e consolidado no mercado.

Outro fator positivo são os custos de mudança, onde as primeiras empresas tendem a concentrar um maior número de consumidores e forçá-los a manutenção deles, gerando uma barreira a uma nova entrante. (GREENWALD, KAHN, 2006)

O ponto-chave para a criação dos mecanismos acima corresponde à defesa em relação às ameaças advindas dos concorrentes. Porter (1989) classifica estas ameaças em cinco grandes grupos: ameaça de entrada; intensidade da rivalidade entre os consumidores existentes; pressão dos produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; e, poder de negociação dos fornecedores.

No que se refere às ameaças de entrada, pode-se citar aquelas referentes à vinda de novos concorrentes ao segmento onde a empresa já atua. Esses novos concorrentes tendem a trazer inovações visando atingir os concorrentes já existentes e ganhar destaque junto aos clientes.

O espírito inovador que esse concorrentes trazem consigo faz com que a empresa tenha que criar constantes e fortes mecanismos aos novos entrantes, além de criar políticas de caráter inovador em busca de uma imagem de vanguarda para o mercado consumidor.

A criação de barreiras se faz necessária para diminuir o poder de inovação que estes novos concorrentes possuem. Para as empresas já existentes, o uso de mecanismos de economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de grandes volumes de capital para sustentação das operações, custos elevados de mudança, e acesso facilitado aos canais de distribuição são facilitadores para a manutenção da posição de destaque no mercado onde atua.

Quanto à intensidade da rivalidade entre os consumidores existentes, o acirramento da disputa entre empresas permite uma análise de como a empresa e a concorrência estão posicionadas no mercado.

Em setores altamente competitivos, a guerra por preços mais atraentes prejudica a rentabilidade das empresas, embora seja benéfica ao consumidor. Porter (1986) considera que as indústrias são mutuamente dependentes. Os movimentos de ação e reação das empresas com vistas a conquistar clientes dependem diretamente das ações tomadas por seus pares.

O grau de acirramento da rivalidade varia de acordo com essa interdependência das empresas concorrentes. Em setores onde as vantagens de uma empresa perante as outras são muito pequenas ou imperceptíveis aos olhos do consumidor – uma guerra de preços, por exemplo – são bastante prejudiciais para o desempenho operacional das empresas atuantes.

Porter (1986) considera como variáveis estruturais de influência no grau de rivalidade da concorrência entre empresas fatores como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos, ou ainda, barreiras de saída elevadas.

Em relação à pressão dos produtos substitutos, Porter (1986) considera que os produtos substitutos são aqueles que cumprem a mesma função dos fabricados pela indústria analisada.

“Um velho ditado diz que ninguém é insubstituível”. (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.83) A pressão dos produtos substitutos é caracterizada pela constante ameaça de que outros produtos venham a ocupar o espaço dominado pela empresa no mercado.

“Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”. (PORTER, 1986, p. 39) Porter (1986) ainda cita que os produtos substitutos não apenas limitam os retornos em períodos normais, mas também ocupam espaços nos mercados durante os períodos de prosperidade, limitando os ganhos da empresa.

Como forma de defesa da posição do produto no mercado frente aos substitutos, o autor sugere ações publicitárias coletivas da indústria do setor para firmar a imagem do produto (de forma genérica, independente da marca) frente aos seus substitutos.

Segundo Porter (1986), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo a custa da rentabilidade da indústria”.

O poder de negociação dos compradores caracteriza-se pela presença de fatores como o alto grau de concentração das vendas em um único comprador; os produtos que o cliente adquire representam uma parcela substancial dos próprios custos; o baixo grau de diferenciação dos produtos que o comprador adquire; baixos custos de mudança; o comprador obtém baixos lucros; ameaça de integração para trás (poder de auto-fabricação das matérias-primas necessárias) por parte dos compradores; baixo grau de importância do produto para a qualidade do produto fabricado pelo comprador; e, alto grau de informação dos compradores.

No caso do mercado de varejo, cabe destacar que os varejistas também podem ter um maior poder sobre o fornecedor quando podem influenciar as decisões de compra entre uma marca e outra.

O poder de influência dos fornecedores está calcado na ameaça de elevação do preço ou da redução da qualidade dos insumos. Porter (1986) considera que as condições que servem de influência para os compradores também aparecem no relacionamento com os fornecedores.

Como reflexo desta relação, o fornecedor torna-se poderoso frente aos compradores se o setor é dominado por poucas companhias e mais concentrado que seus clientes; não se obriga a concorrer com produtos substitutos; o cliente não representa parcela significativa das vendas; o produto fornecido é essencial para o cliente; há um alto grau de diferenciação entre os produtos dos fornecedores ou altos custos de mudança; e, os fornecedores são uma ameaça de integração para frente (capacidade de fabricar os produtos que seus clientes fabricam com o uso de sua matéria-prima). (SILVA, 1988)

Porter (1986) ainda trata a mão-de-obra como fornecedor, ressaltando que fatores como o alto grau de especialização e a escassez de profissionais como forças a favor destes fornecedores. Também, a sindicalização da mão-de-obra configura uma grande dependência por parte da empresa, dificultando possíveis negociações e diminuindo os lucros da empresa.

Toda a realização das atividades acima compreende um grande esforço de todas as áreas da organização. A obtenção de maiores retornos está diretamente relacionada com a criação de valor. A associação destes dois conceitos está ligada ao conceito de cadeia de valor.

Porter (1989) define valor como “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece”. Essa definição categoriza que quanto maior a disposição para o cliente pagar, maior será o montante gerado no caixa da empresa.

Mas como gerar um maior montante? Porter (1989) coloca que a empresa deve criar valor de forma a cobrir seus custos e gerar algum retorno. O processo de criação de valor passa pelas atividades de valor da empresa. Essas atividades atuam em conjunto, mas, podem ser aprimoradas individualmente, de forma a oferecer um maior benefício ao cliente, além de aumentar a eficiência da empresa.

Esse conjunto de atividades é exemplificado por Porter (1989) no modelo da cadeia de valor. A formação de uma cadeia de valor é dada através

de uma estrutura na qual se caracterizam as atividades da empresa em atividades primárias e de apoio.

As atividades primárias correspondem aquelas que tratam diretamente do ciclo de produção do produto, desde a vinda das matérias-primas até a entrega ao consumidor. Nisso incluem-se as atividades de logística interna (recebimento de matérias-primas, estocagem), operações (processo produtivo), logística externa (armazenagem de produtos acabados, sistema de distribuição), marketing & vendas (publicidade, atração de consumidores, força de vendas), e, serviço (atendimento pós-venda.)

As atividades de apoio são as que atendem as atividades primárias, dando suporte a execução das atividades daquelas. Como atividades de apoio, Porter (1989) classifica a aquisição (sistemas de compra – insumos, máquinas, materiais de escritório, edifícios), a gerência de recursos humanos (recrutamento, contratação, desenvolvimento, remuneração), o desenvolvimento de tecnologia (esforços para o aperfeiçoamento do produto e de seu processo de produção), e, infra-estrutura da empresa (conjunto de atividades – gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, apoio jurídico, gerência de qualidade e, relações governamentais).



Figura 1 – Cadeia de Valor genérica de Porter

A Figura 1 representa essa categorização. As atividades de apoio (parte superior da imagem) permeiam-se por toda a empresa, enquanto as atividades

primárias (parte inferior) obedecem a uma seqüência lógica do processo. Ao final existe a margem, que corresponde ao lucro que a empresa obterá com todo este processo.

Volberda (2004) entende que a Cadeia de Valor pode ser vista como um plano de análise de alternativas à produção interna ou à contratação externa. Esse pensamento faz com que o processo de gestão da empresa seja analisado de forma a compreender quais alternativas são as mais adequadas aos objetivos estratégicos da organização.

Cabe à empresa, determinar como a estrutura da empresa deve se comportar para obter uma maior criação de valor, e, ampliando a sua margem, gerar maiores lucros.

2.3 ESCOLA DO APRENDIZADO

A Escola do Aprendizado será abordada a partir da análise das origens e premissas que constituem a escola, e, os mecanismos de mudança organizacional dentro do âmbito estratégico.

2.3.1 Origens e Premissas

Neste item serão expostos o processo histórico de formação da escola – origens – e as características que constituem a Escola do Aprendizado.

2.3.1.1 Origens

Para Mintzberg *et al.* (2000), a Escola do Aprendizado teve como marco inicial a publicação do artigo “A Ciência de ‘Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira’” escrito por Charles Lindblom em 1959. Neste artigo, Lindblom sugere que a formulação de política é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual seus responsáveis tentam lidar com um ambiente demasiadamente complexo. Esse conceito quebrava todos os conceitos anteriores, mas mostrava-se aplicável quando visto na prática, tanto nas empresas quanto no poder público.

Em seguimento a esta teoria, outros artigos foram publicados, como “Bons Gerentes Não Tomam Decisões Políticas” (1967), de H. Edward Wrapp. Porém, o livro “Estratégias para a Mudança: Incrementalismo Lógico” (1980), de James Brian Quinn, que deu o pontapé inicial da Escola do Aprendizado. Em seguimento a este estudo, outros foram realizados tendo como base o mesmo tema, e este acabou por ser introduzido na análise do pensamento estratégico.

2.3.1.2 Premissas

Dentro desta análise do ambiente, bem como da sua complexidade, percebe-se que os colaboradores vão aprendendo a lidar com determinada situação na medida em que conhecem os efeitos de certas atitudes. Em

contraponto aos modelos anteriores de pensamento estratégico, os “pacotes” de estratégia não funcionam ou não são, em sua grande maioria, aplicados nas organizações.

Como resultado disso cria-se um impasse entre os formuladores da estratégia e os que realmente a aplicam. Os formuladores não conseguem compreender todas as variáveis inerentes a aplicação da estratégia, bem como os aspectos culturais referentes aos executantes estratégicos. Devido a essa falta de sintonia entre as partes, o fracasso ocorre.

A Escola do Aprendizado busca a causa deste problema, ou seja, como se dá a formação da estratégia, e não a sua formulação.

A formação da estratégia precede a sua formulação. A formação aborda os aspectos a partir de quem a executa, sua capacidade de compreensão dos objetivos estratégicos da empresa, sua importância no processo e o grau de informação acerca da estratégia da organização. Já a formulação aborda os aspectos inerentes a montagem e definição do plano estratégico, bem como a indicação de como ele deve ser aplicado.

A sintonia entre as partes (formuladores e executores) acontece quando os executores estão bem informados sobre o plano estratégico e, quando este plano é elaborado de uma forma simples, de fácil compreensão e que permite aos executantes a sua aplicação.

Pesquisadores da área de aprendizado descobriram que grandes mudanças estratégicas não aconteciam através de um esforço formal de planejamento, mas sim a partir de um conjunto de pequenas ações e decisões tomadas por pessoas dos mais diferentes níveis da organização. Ao longo do tempo, estas pequenas mudanças, juntas, constituem-se num grande esforço estratégico (muitas vezes involuntário).

Com um maior volume de informações circulando entre as diversas partes, o número de contribuições úteis para a formulação da estratégia cresce significativamente.

Mintzberg *et al.* (2000), a partir da análise de uma série de estudos, definiu cinco premissas básicas para a Escola do Aprendizado:

1. *A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à*

estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

- 2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, poder ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.*
- 3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas.*
- 4. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.*
- 5. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.*

O processo de aprendizado, como ferramenta de auxílio à gestão, estimula a mudança de atitudes dentro da organização. Esse estímulo permite que a empresa evolua sua estratégia organizacional.

2.3.2 Mudança

A Escola do Aprendizado apresenta diversos estágios evolutivos (MINTZBERG *et al.*, 2000) que demonstram como os conceitos acima foram constituídos. Tais estágios são fatores determinantes de como o processo de mudança determina o elemento estratégico da organização.

No começo da década de 60, Charles Lindblom, em conjunto com um colega (também professor da Yale University), escreveu um livro com um conjunto de idéias chamado de “incrementalismo desarticulado.” (MINTZBERG, 2000) Este livro descreveu a “geração de políticas” como um processo serial, terapêutico e fragmentado, onde as decisões são tomadas mais para resolver problemas do que explorar oportunidades. Lindblom (*apud* MINTZBERG, 2000) afirma que “vários aspectos da política pública e mesmo de qualquer problema ou área problemática são analisados em vários pontos no tempo, sem nenhuma coordenação aparente”. Resumindo, havia apenas um mecanismo de ajuste mútuo.

Em obra posterior, Lindblom afirma que esta geração de políticas é um processo de etapas sucessivas que substituem uma grande ação. As decisões são graduais, sem grande impacto aparente, pois os tomadores de decisão não conhecem o tamanho do universo ao qual tem o comando.

Tal modelo não pode ser considerado estratégia, pois, como citou Mintzberg (2000), estratégia é um padrão, e, estas decisões não seguem um padrão pré-determinado. Porém, esta teoria serviu como base para a formação do incrementalismo lógico.

O incrementalismo lógico surgiu a partir dos estudos de Quinn (1980). O autor deu prosseguimento aos estudos de Lindblom sobre a natureza incremental do processo (MINTZBERG *et al.*, 2000), porém usou como objeto de estudo as empresas, ao contrário de Lindblom, que utilizou o poder público.

Esta mudança no objeto de estudo fez com que um ponto-chave da teoria de Lindblom fosse questionado e refutado por Quinn: nas corporações as decisões não são apenas para a resolução de problemas, mas também contém uma lógica através da qual os diversos agentes atuantes uniam as partes e chegavam a um resultado comum (estratégia final).

Quinn (*apud* MINTZBERG *et al.*, 2000) descreve a organização como um conjunto de subsistemas, onde cada subsistema desenvolve um aspecto específico que possui importância ao conjunto da organização. Cabe à alta gerência desenvolver um padrão convergente de comando e de decisão de cada subsistema.

A equipe de alta gerência, assim como nas escolas anteriores, ainda é a responsável pela formulação da estratégia, porém os subordinados não necessariamente acatam totalmente as ordens de comando.

A teoria de Quinn ainda guarda muitos aspectos das escolas prescritivas, como a decisão de formular a estratégia estar diretamente ligada ao alto comando, sendo que os subordinados exercem papéis menores no processo. Também apresenta um caráter prescritivo ao apresentar um rol de recomendações para o incrementalismo lógico

Para Quinn (1982, *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 74) as recomendações para o incrementalismo lógico estão categorizadas em 12 itens:

1. *Liderar o sistema informal de informação.* Raramente, os sinais iniciais para mudança estratégica provêm dos sistemas formais de exploração do horizonte ou de relato da empresa. Em vez disso, a sensação inicial de necessidade de grandes mudanças estratégicas frequentemente é descrita como “alguma coisa com a qual você não se sente bem”, “inconsistências”, ou “anomalias” (Normann, 1977 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000)... Os gerentes eficazes... usam... redes... para evitar todas as cuidadosas filtragens que suas organizações constroem.
2. *Criar atenção organizacional.* Nos estágios iniciais da formação de estratégia, os processos gerenciais raramente são diretivos. Ao contrário, eles provavelmente envolvem estudar, questionar, perguntar, ouvir, falar com pessoas criativas fora dos canais comuns de decisão, gerar opções, mas evitar – propositadamente – compromissos irreversíveis.
3. *Gerar credibilidade, mudar símbolos.* Sabendo que não podem comunicar-se diretamente com os milhares que precisam implementar a estratégia, muitos executivos empreendem, propositadamente, algumas

ações simbólicas muito visíveis, as quais transmitem, sem palavras, mensagens complexas que eles nunca poderiam comunicar tão bem, ou com tanta credibilidade, em termos verbais.

4. *Legitimar novos pontos de vista.* Os altos executivos podem criar, intencionalmente, foros de debates ou horários de folga para que suas organizações possam discutir questões ameaçadoras, determinar as implicações de novas soluções ou obter uma base melhor de informação que permita que as novas opções sejam avaliadas de forma objetiva em comparação com as alternativas mais conhecidas.
5. *Buscar mudanças táticas e soluções parciais.* Os executivos podem, muitas vezes, conseguir acordo em relação a uma série de pequenos programas quando uma mudança ampla e objetiva iria enfrentar muita oposição... À medida que os eventos se desenrolam, as soluções para vários problemas, inicialmente dissociados, tendem a fluir em conjunto para uma nova síntese.
6. *Ampliar o apoio político.* A ampliação do apoio político para novos impulsos emergentes é, com frequência, um passo essencial e conscientemente pró-ativo em grandes mudanças de estratégia. Comitês, forças-tarefa, ou retiros tendem a ser mecanismos úteis.
7. *Superar a oposição.* Os executivos cuidadosos persuadem pessoas na direção de novos conceitos sempre que possível, cooptam ou neutralizam oposições sérias, se necessário... A seleção de pessoal e o gerenciamento de coalizões são os melhores controles que os gerentes tem para guiar e coordenar as estratégias das suas empresas.
8. *Estruturar conscientemente a flexibilidade.* Ninguém pode prever a forma ou o momento precisos de todas as ameaças e oportunidades importantes que uma empresa pode encontrar. Portanto, a lógica manda que os executivos incluam intencionalmente flexibilidade em suas organizações e tenham recursos prontos para aplicar de forma incremental na medida em que os eventos exijam. Isto requer... a criação de amortecedores ou folgas de recursos suficientes para se responder aos eventos conforme estes se desenrolem... desenvolvendo e posicionando “defensores”, que estarão motivados para tirar proveito de oportunidades específicas à medida que ocorram e encurtando as

linhas de decisão entre estas pessoas e o topo para uma resposta rápida do sistema.

9. *Desenvolver balões de ensaio e bolsões de comprometimento.* Os executivos também podem lançar, conscientemente, balões de ensaio... para atrair opções e propostas concretas.
10. *Cristalizar o foco e formalizar o comprometimento.* Os altos executivos mantêm, intencionalmente, as declarações iniciais de metas vagas e os comprometimentos amplos e tentativos... Então, na medida em que se desenvolvem informações ou consenso sobre impulsos desejáveis, eles podem usar seu prestígio ou seu poder para forçar ou cristalizar um determinada formulação.
11. *Empenhar-se em mudanças constantes.* Mesmo quando a organização chega ao seu novo consenso, os altos executivos devem providenciar para que também este não se torne inflexível. Portanto, os executivos estratégicos eficazes introduzem imediatamente novos focos e estímulos no topo, para começar a mudar os próprios impulsos estratégicos que eles acabaram de solidificar – um estado psicológico muito difícil, mas essencial.
12. *Reconhecer que a estratégia não é um processo linear.* A validade da estratégia não está em sua clareza cristalina ou em sua estrutura rigorosamente mantida, mas sim em sua capacidade de captar a iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis, redistribuir e concentrar recursos à medida que novas oportunidades e novos impulsos emergem e, com isso, usar os recursos selecionados de forma mais eficaz.

Outra perspectiva de análise do processo de formação da estratégia dentro de uma organização é conhecida como Empreendimento Estratégico. Essa linha de pensamento trabalha de uma maneira semelhante ao incrementalismo lógico desenvolvido por Quinn. Porém, essa perspectiva traz o conceito de que existem “defensores” internos em relação à idéias para mudanças estratégicas. Esses defensores são formados por agentes estratégicos, que, de acordo com seus pontos de vista sobre ações tomadas pela organização com vistas a atender os objetivos estratégicos.

Como, quase sempre, a teoria distancia-se da realidade, os objetivos pré-estabelecidos também não contemplam todas as variáveis que possam influenciar as ações estratégicas da organização. Esse distanciamento permite aos colaboradores da organização criar propostas ou empreendimentos que possam atingir os objetivos estratégicos, ou ainda, fazer alterações nestes objetivos visando a melhoria dos resultados da empresa.

Tal sistema só é passível de ser aplicado quando as pessoas que atuam na organização contêm as aptidões necessárias para tornar-se empreendedores internos. Estes, assim como os empreendedores externos, devem buscar os recursos para a aplicação de suas propostas dentro da organização, além de persuadir a alta administração para a aceitação da idéia (os empreendedores externos utilizam-se de atitudes semelhantes, porém, para buscar fontes de capital para execução do projeto).

Normalmente, os empreendimentos internos surgem na base da pirâmide hierárquica da empresa. Profissionais de nível médio (gerentes) dão suporte à idéia e buscam a autorização dos altos gestores da organização.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), o processo de empreendimento interno pode culminar em movimentação estratégica, mas não necessariamente de forma coordenada, ou seja, através de um planejamento estratégico. Um desafio para as organizações é extrair o conhecimento oriundo do caráter empreendedor de seus membros e convergi-lo para os objetivos estratégicos pré-estabelecidos.

Outra maneira de entender o processo de formação estratégica é através da estratégia emergente. Para esta forma de pensamento, existem duas estratégias, a deliberada, formada através de um processo planejado de desenvolvimento da estratégia e busca o controle do processo, e a emergente, que surge a partir do aprendizado de situações vivenciadas pela organização.

Esse conceito abre a possibilidade do aprendizado estratégico, que é o reconhecimento e análise das situações e resultados vivenciados pela organização, transformados em conhecimento para posterior aplicação na formulação e implementação da estratégia. Isto não é um processo de tentativa e erro. Mas sim a utilização do *feedback* como fator de influência nas decisões tomadas pela organização.

O processo de emergência da estratégia não necessariamente surge nos níveis hierárquicos mais baixos, nem necessita de um líder. Ele surge a partir da identificação, por uma pessoa ou um grupo de pessoas, de uma nova visão estratégica que pode gerar resultados superiores em relação aos desenvolvidos anteriormente no processo de formação da estratégia.

Esse processo de emergência também não necessariamente é algo planejado. Essa “nova” estratégia vem para aprimorar a aplicação de estratégia da empresa. Um exemplo: um vendedor, ao apresentar o portfólio de produtos a um cliente, percebe maior aceitação de um produto que não recebe tanto destaque por parte da empresa, enquanto o produto em destaque fica, mercadologicamente, em segundo plano. Naturalmente, o vendedor vai focar as vendas no item que atinge melhor resultado. Em um segundo momento, a empresa, ao verificar que a demanda por seus produtos é diferente da planejada, vai fazer as correções na linha de produção para atender a demanda.

O processo ocorre naturalmente, até alguém identificar o “erro” e fazer a correção. A empresa, como ferramenta geradora de conhecimento, deve criar oportunidades para que os colaboradores desenvolvam novas idéias que permitam desenvolver e aprimorar a estratégia da organização.

No processo de compreensão retrospectiva, entende-se que a análise de experiências anteriores permite a aquisição de uma *expertise* para a aplicação em situações futuras. O ponto-chave que faz a compreensão retrospectiva transformar-se num fenômeno importante para a estratégia da empresa é o constante processo de aprendizagem e retrospectão. Para essa teoria, o processo de aprendizado e análise das experiências anteriores deve ser feito constantemente. A empresa, na figura de seus colaboradores, não deve deixar de aprender a partir do momento em que começa a executar o plano estratégico.

Numa junção das teorias da Estratégia Emergente e da Compreensão Retrospectiva, uma nova perspectiva de análise se abre. Enquanto para a Estratégia Emergente ocorre a fusão entre o que foi deliberado e os fatos ocorridos durante o processo de execução, para a Compreensão Retrospectiva ocorre um relacionamento entre a vivência da empresa e a elaboração e aplicação do plano estratégico.

As duas teorias mostram-se complementares no momento em que se entende que as ações emergentes são oriundas de um processo de aprendizado obtido através da vivência dos colaboradores no decorrer do processo. Pode-se considerar que esse aprendizado sirva para que se façam “correções de rota” nos pontos que não foram muito bem estabelecidos no plano estratégico.

Num segundo momento, pode-se compreender que a capacidade de emergir estratégias vai ao encontro da pré-disposição da empresa em desenvolver capacidades de aprendizagem em seus colaboradores. Senge *et al* (1999) reforça esta teoria:

“Desenvolver capacidades de aprendizagem no contexto de grupos de trabalho e metas reais de negócio pode levar a processos poderosos de estimulação do crescimento. (...) A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar”. (SENGE, 1999, p. 21.)

Prahalad e Hamel (2005) vão além no desenvolvimento da tese de que a criação das condições para o aprendizado dos colaboradores é fundamental para a organização. Os autores entendem que deve ser criado um desafio, algo que a empresa deve atingir a partir do processo de aprendizado.

“Na ausência de desafios nitidamente definidos, os funcionários ficam mais ou menos impotentes para contribuir para a competitividade”. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 160)

O desenvolvimento da capacidade de aprendizado da equipe, o comprometimento dos colaboradores com a empresa, a disposição das pessoas em assimilar e aprender com as situações passadas, e a geração de novas idéias – consequência de um aprendizado produtivo – são fatores importantes para a formulação e implementação da estratégia da organização.

Senge (2002) confirma tal fato ao dizer que o QI da equipe pode, potencialmente, ser muito maior do que o QI dos indivíduos. A inteligência coletiva, desenvolvida através do aprendizado e da troca de experiências é um fator altamente produtivo.

2.4 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO

A Escola de Configuração será abordada a partir da análise das origens e premissas que constituem a escola, e, os mecanismos de mudança organizacional dentro do âmbito estratégico.

2.4.1 Origens e Premissas

Neste item serão expostos o processo histórico de formação da escola – origens – e as características que constituem a Escola de Configuração.

2.4.1.1 Origens

Os estudos acerca da escola de configuração tiveram seu começo na McGill University, com a chegada de Pradip Khandwalla à Faculdade de Administração daquela instituição (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 225). Khandwalla desenvolveu em sua tese de doutoramento uma concepção empírica desta abordagem. Em sua tese, o autor identificava que o sucesso da estratégia das empresas não estava em atributos específicos, mas na combinação de diversos atributos, que, complementares, garantiam uma estrutura especificamente adequada à gestão de determinada empresa.

Tal descoberta levou ao grupo de política gerencial da McGill University a desenvolver melhor tal conceito, concretizado em dois livros escritos por Henry Mintzberg: *The Structuring of Organizations* (1979) e *Power in Around Organizations* (1983). Esses dois livros fazem uma análise das diversas configurações de estrutura e poder existentes nas organizações. Associando as diversas configurações existentes de estrutura e poder, Mintzberg *et al.* (2000) chega a sete diferentes categorias:

- a) Organização Empreendedora: Estrutura pequena, normalmente composta pelo patrão e o restante do corpo de profissionais da empresa. Sua configuração de poder compreende pelas decisões tomadas pelo patrão, de forma bastante dinâmica e flexível. Essa estrutura encontra-se comumente em empresa de pequeno porte e/ou recém nascidas;

b) Organização Máquina: Como resultado da Revolução Industrial, esta organização é bastante programada, com alto grau de especialização dos cargos e funções. O trabalho torna-se altamente padronizado, sendo formado por dois grandes grupos de profissionais: equipe tecnocrática – formada pelos planejadores, que programam o trabalho de todos – e, quadro de assessoria – formado por profissionais que fornecem auxílio ao corpo técnico. A organização máquina é visível em indústrias estáveis e maduras.

c) Organização Profissional: Aqui, o nível de descentralização do poder é elevado, pois este fica delegado a profissionais altamente especializados. Como consequência, o trabalho é bastante padronizado, permitindo aos gestores garantir os resultados da gestão da empresa através dos resultados automaticamente esperados de seus profissionais. Tal organização pode ser encontrada em hospitais e laboratórios.

d) Organização Diversificada: Essa organização perde o caráter integrado e mostra-se um conjunto de organizações independentes, relacionadas por uma estrutura administrativa comum e por objetivos estratégicos semelhantes. Organizações formadas por células independentes de trabalho ou universidades com vários campi são exemplos de organizações deste formato.

e) Organização *Adhocracia*: Formação encontrada em empresas que necessitam de alto grau de inovação, tais organizações são formadas por equipes de trabalho de profissionais de diferentes especialidades, que se coordenam através de mecanismos de ajuste mútuo. O poder baseia-se em conhecimentos, assim, reduz-se a distinção entre linha-assessoria, e entre o alto escalão e os outros colaboradores. Como exemplo de empresas que atuam com este modelo temos as indústrias aeronáuticas, estúdios de cinema e empresas que atuam por projetos.

f) Organização Missionária: Composta por uma cultura forte, este tipo de organização possui um divisão frouxa do trabalho, onde todos os indivíduos cooperam em prol de um objetivo comum. Com isso, há certa liberdade de ação por parte de seus colaboradores e uma expectativa coletiva de que os resultados serão atingidos, justificados pelo

comprometimento que os colaboradores possuem na organização. Clubes e organizações religiosas são exemplos comuns de organizações deste tipo.

g) Organização Política: Essa organização demonstra nenhuma definição de sistema de poder estável, mas mantém sua sobrevivência pela interdependência que seus indivíduos possuem para poder atuar. Essas organizações caracterizam-se pelo caráter temporário de atuação, ou, ainda pela dependência que seus agentes externos (*stakeholders*) possuem em relação àquela entidade. Órgãos governamentais são exemplos claros de organizações deste tipo, mas, nos tempos atuais, os grandes bancos norte-americanos e europeus em crise financeira ou corporações altamente endividadas como a General Motors também se encaixam dentro desta categoria.

Com a caracterização das estruturas de poder das organizações, os professores da McGill University iniciaram um projeto de pesquisa onde, em um longo prazo, analisaram as ações estratégicas de grandes corporações visando encontrar períodos de estabilidade e grandes sobressaltos estratégicos das organizações ao longo de sua história. Com a identificação de tais estágios, os pesquisadores puderam identificar como as transformações ocorriam nas empresas e como ela se configurava ao longo do tempo.

2.4.1.2 Premissas

Mintzberg *et al.* (2000) classifica a Escola da Configuração em seis premissas básicas, que guardam certas semelhanças com as escolas anteriores:

a) Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

b) Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.

c) Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida das organizações.

d) Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

e) Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.

f) As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

2.4.2 Mudança

Para Mintzberg *et al.* (2000) existem dois lados importantes da Escola da Configuração, a configuração e a transformação. Segundo o autor, a configuração corresponde aos estados da organização e do seu contexto, e a transformação relaciona-se ao processo de geração de estratégia.

Mintzberg *et al.* (2000) ainda relaciona as duas escolas dizendo que “... trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro”.

Como contraponto, Mintzberg relaciona a relação que a estratégia tem com o caráter da mudança na forma de pensar e agir na organização e o grau de estabilização que a mesma assume após a adoção de uma estratégia estabelecida. Como resultado de tal análise, o autor conclui que a Escola da Configuração aborda exatamente isso: "... descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos – ocasionais e mesmo enormes – para novos estados".

O conceito de ciclos de mudança parece óbvio a partir do momento em que se entende que o indivíduo não é pró-ativo durante todo o tempo. Faz-se necessário o acompanhamento constante do plano estratégico, mas este acompanhamento também sugere um período de estabilidade, enquanto tal estratégia mostra-se bem sucedida.

Segundo Dicionário Michaelis (2009) mudança significa "modificação ou alteração de sentimentos ou atitudes". A ideia de mudança está associada à rejeição de alguma situação presente. Então, o ciclo de transformação ocorre porque acontece uma rejeição em relação à configuração anterior da organização.

A visão de mudança não pode ser considerada como um ponto negativo. Talvez seja exatamente o contrário. A estabilidade como um fator negativo. O ambiente externo à organização muda diariamente. Cabe à empresa identificar tais mudanças e progredir junto com elas. Evidentemente, o ritmo destas mudanças não deve ser acelerado durante todo o tempo. Mas fazer a leitura do mercado e adaptar a empresa a esta realidade é fator vital para a sua sobrevivência.

Mintzberg *et al.* (2000) trata a mudança em dois ritmos: revolucionária, e, gradual. Na primeira forma, revolucionária, pode-se tratá-las como sendo parte do ciclo de transformação das organizações, através da qual uma grande ruptura com o modelo estratégico atual é feita, e, um novo direcionamento é dado à organização.

No ritmo gradual, a mudança está associada aos diversos ajustes de rota feitos durante o ciclo de configuração. Como o mundo não para e a empresa não muda sua estratégia todos os dias, as pequenas correções para a manutenção (ou o alcance) da posição desejada são necessárias e fundamentais para o alcance dos objetivos corporativos.

A mudança não pode ser gerenciada. Ela é um fator cultural. A pré-disposição para a mudança faz com que as organizações evoluam. O gerenciamento ocorre no direcionamento das mudanças, mas, a partir do momento em que os membros da organização mostram-se reativos à mudança, o processo se torna lento e complexo, podendo, inclusive, vir a ser inviabilizado.

A Escola do Aprendizado mostra como a mudança pode ser feita através da cultura organizacional. As indústrias asiáticas têm por hábito propor melhorias constantes em seu processo produtivo. Isso ocasiona mudanças graduais, porém contínuas, que fazem com que a organização esteja sempre em processo de transformação e adaptação estratégica às mudanças do entorno.

A Escola da Configuração trata do processo de formação e aplicação da estratégia, bem como o processo de mudança ou virada estratégica por parte da organização. Então, ela acaba por agregar conceitos oriundos de outras escolas. Ao analisar os processos de mudança, por exemplo, a Escola da Configuração retoma conceitos já vistos na Escola do Aprendizado.

Como a Escola da Configuração faz uma análise temporal da estratégia da empresa, ela acaba por não estudar os procedimentos de formulação da estratégia, mas sim o quando ela foi aplicada. Considerando este fato, a Escola da Configuração não surge como substituta de outras escolas. Dependendo da ótica do analista, outras escolas devem ser utilizadas para complementar o estudo sobre a estratégia na organização.

No que se refere aos estudos sobre estrutura organizacional e sua relação com a estratégia, Mintzberg *et al.* (2000) retoma os estudos de Chandler, que analisa o ciclo de vida das organizações. Chandler classificou em as organizações em quatro estágios distintos, de acordo com o momento que elas estavam vivendo. Essa classificação através do ciclo de vida corresponde aos ciclos de transformação e configuração organizacional propostos pela Escola da Configuração.

Nos diversos estudos realizados pelos teóricos da Escola da Configuração, verifica-se uma forte relação da empresa com os processos de mudança. Os autores sugerem a adoção de diversos modelos de gerenciamento da mudança com vistas a controlar este processo. A

administração das mudanças permite à organização um planejamento das ações efetivas a serem tomadas, buscando ampliar o período de estabilidade estratégica (configuração) da organização.

Para Mintzberg *et al.* (2000, p. 238), "... talvez a melhor maneira para "gerenciar" mudanças é permitir que elas aconteçam – preparar as condições pelas quais as pessoas irão seguir seus instintos naturais para experimentar e transformar seus comportamentos."

3. METODOLOGIA

A elaboração de um estudo requer a adoção de práticas que permitem a compreensão, por parte do leitor, de como foi realizado o trabalho. Ao definir as metodologias utilizadas, o autor permite ao leitor a compreensão do processo e dos fenômenos ocorridos no estudo.

O uso de metodologias adequadas permite a constatação de todas as características que compõem este estudo. A correta utilização das metodologias de pesquisa permite a um novo pesquisador comprovar os fatos descritos.

Godoy (1995a) reafirma essa tese ao dizer que a pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente.

Três fatores merecem maior destaque: o tipo de pesquisa, a coleta de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Godoy (1995a) a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois ela visa “a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados”. No caso desta pesquisa, o fenômeno é o próprio caso analisado.

De acordo com Godoy (1995b), o tipo de pesquisa que melhor se adequa a este trabalho é o estudo de caso. A autora cita que “... se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular.”

Essa unidade a ser analisada é a Cidade Pedra Branca, local escolhido como referência para a pesquisa.

Zikmund (2006) ainda define que o estudo de caso requer uma imersão total do pesquisador dentro da organização a ser analisada, e, para que esta análise seja executada de uma maneira mais eficiente, é interessante que haja

uma colaboração da empresa sob análise no fornecimento de dados e informações úteis à resolução do problema de pesquisa.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa de caráter descritivo, pois, segundo Zikmund (2006), o objetivo da pesquisa pretende obter uma resposta qualitativa, descrevendo um fenômeno. Em contraponto, as pesquisas quantitativas, segundo o mesmo autor, visam determinar a quantidade ou a extensão de um fenômeno em forma de números.

3.2 COLETA DE DADOS

Dentre os diversos mecanismos de coleta de dados, foram utilizados para a realização deste trabalho quatro tipos: questionário, entrevista semi-estruturada, levantamento de dados secundários e observação.

No que se refere ao questionário, Mattar (1999) define como um instrumento de coleta de dados lido e preenchido pelo pesquisado, sem a figura do entrevistador. Neste trabalho, foi elaborado um questionário com questões abertas prévias acerca da organização com o intuito de adquirir maior conhecimento sobre a mesma para uma posterior entrevista.

A entrevista foi realizada através do método semi-estruturado, onde foi elaborado um conjunto preliminar de perguntas a partir das quais, com as respostas do entrevistado, foi desenvolvido melhor o tema da questão-base. Zikmund (2006) utiliza o termo sondagem para a descrição desta técnica.

O levantamento de dados secundários, segundo Zikmund (2006) é o conjunto de informações anteriormente coletadas e reunidas para algum projeto diferente daquele em que se está trabalhando no momento. Esses dados podem ser coletados através da Internet, outros trabalhos, matérias jornalísticas e artigos científicos. Para a realização deste estudo, houve uma pesquisa bibliográfica prévia, como forma de conhecimento acerca do tema, e análise documental, a partir de matérias jornalísticas, conteúdo disponibilizado em sites na Internet e material institucional fornecido pela empresa.

Zikmund (2006) descreve a observação como um "... processo sistemático de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e ocorrências tais como testemunhados."

A observação pode ser classificada em disfarçada (onde o observado não está ciente da presença do observador), e não-disfarçada (quando há ciência do processo). Neste trabalho, adotou-se a observação não-disfarçada, onde havia um processo de interação entre o observador e a organização estudada.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda e qualquer pesquisa, naturalmente, possui fatores limitantes. Estes fatores possuem influência no resultado do trabalho.

Como fatores limitantes deste trabalho, pode-se citar:

- a) dificuldade em relação à veracidade dos dados;
- b) disponibilidade da empresa para fornecimento de informações;
- c) escassez de tempo para análise; e,
- d) o pesquisador analisa externamente a organização.

No que tange a dificuldade na relação com a veracidade dos fatos, está destacada a visão unilateral, ou seja, há apenas uma perspectiva de análise – muitas vezes aquela fornecida pela organização – podendo causar um viés de pesquisa. Para minimizar essa limitação, o fator observação é de vital importância, até para a realização de questionamentos mais profundos em relação à empresa.

Quanto ao fornecimento de informações, isso se deve ao volume de trabalho que a equipe do Cidade Pedra Branca possuía no período de realização da pesquisa. Essa dificuldade foi ocasionada pela falta de tempo na agenda profissional dos gestores da empresa para a realização de entrevistas.

A escassez de tempo para análise pode ser considerada como consequência da limitação anterior, mas também houve uma dificuldade por parte do pesquisador na definição do caso a ser estudado. Este fator retardou o começo da análise, prejudicando o andamento dos trabalhos.

O último fator limitante justifica-se pelo fato do pesquisador não participar ativamente da organização. Esta limitação prejudica na análise de fenômenos cotidianos que influenciam no processo de gestão estratégica, e, por consequência, na análise estratégica da organização.

4. ANÁLISE

Mintzberg, para classificar os estudos sobre estratégia em dez escolas, estabeleceu uma série de parâmetros onde diversas teorias convergem para a formação de uma escola. O autor considera que uma escola é formada a partir de teorias com fatores comuns. A avaliação de tais fatores, dentro de uma organização, permite identificar sob que embasamento teórico a empresa enquadra seu planejamento estratégico. Através destas categorias de análise, o empreendimento Cidade Pedra Branca foi estudado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A Cidade Pedra Branca, empreendimento imobiliário (loteamento) criado no ano 2000 em Palhoça (SC), surgiu a partir de uma necessidade e de uma oportunidade. A necessidade corresponde a nova destinação que o grupo investidor (Portobello) precisava dar a uma fazenda pecuária de sua propriedade, devido ao crescimento das áreas urbanas no seu entorno e a baixa rentabilidade do negócio. Como oportunidade, consta que a Prefeitura Municipal de Palhoça havia firmado um acordo com a Unisul para a instalação de um campus na cidade. Porém, a administração municipal enfrentava dificuldades em encontrar um local apropriado para alojar o campus. Nisso, o grupo Portobello cedeu uma parte de sua fazenda para a universidade, criando um agente motivador para a construção do loteamento.

A universidade serve como pólo de atração de investidores no seu entorno, fenômeno já experimentado pela região da Trindade – Florianópolis (SC) quando da instalação do campus da UFSC no bairro. Devido a este fator, foi possível a criação de um novo produto deste setor voltado ao segmento de alta renda (classes A e B).

A escolha pela criação desse tipo de produto surgiu a partir de dois pontos de análise:

- a) Tendência de crescimento populacional da região da Grande Florianópolis, com maior peso na área continental;

- b) Carência de um produto voltado para esse segmento na região continental da Grande Florianópolis.

Esse deslocamento da população ocorre pela valorização dos imóveis na região insular de Florianópolis – os consumidores buscam alternativas mais acessíveis economicamente e igualmente eficientes e pela falta de áreas passíveis de construção de empreendimentos de grande porte na capital do Estado. Como não há espaço para este crescimento, ocorre a busca por alternativas em cidades próximas.

Além disso, a empresa busca transformar a Cidade Pedra Branca como ponto de referência na área continental da Grande Florianópolis. Segundo a empresa, não há nenhum outro local em que haja uma concentração de pessoas e serviços. Áreas como os bairros Estreito e Kobrasol não atendem por completo uma demanda de produtos e serviços, portanto, não atendendo por completo os anseios da população.

Em um segundo momento, a empresa buscou caracterizar o loteamento como local de alta qualidade de vida. No estabelecimento de seu plano diretor, foram destacados fatores como coleta e tratamento de esgoto, padronização de calçadas, índices de utilização de área útil diferenciados, zonas específicas para a construção de casas, limitação de comércios e, maior contato e preservação do meio ambiente.

Para a definição deste conceito de alta qualidade de vida, a empresa considera que uma cidade cumpre cinco funções básicas: ela deve ser um local para morar, trabalhar, estudar, se divertir e circular. Na concepção atual das cidades, estas cinco funções estão muito separadas sendo que cada bairro possui um foco principal. Ao concentrar estas funções em um único local, a Cidade Pedra Branca atua com o propósito de melhorar a mobilidade urbana.

Essa preocupação com a mobilidade urbana vai de encontro aos nove princípios do urbanismo sustentável – modelo de organização urbana utilizado como referência para o desenvolvimento do empreendimento. Os nove princípios estão discriminados a seguir:

- a) Prioridade ao pedestre: Dispor de ruas limpas, seguras arborizadas, com calçadas amplas iluminação e sinalização adequada trânsito ordenado e total acessibilidade;
- b) Uso misto e complementaridade: Configuração de quadras e prédios onde se agrupam moradias, comércio, escritórios, lazer e educação. O objetivo passa a ser uma maior vitalidade dos locais de convívio urbano;
- c) Diversidade de moradores: Indução para o convívio de pessoas de diferentes classes, idades, culturas e raças visando uma maior riqueza de idéias, necessidades e interesses;
- d) Senso de comunidade: A integração dos moradores com o meio onde vivem. As atividades promovidas pela Associação de Moradores são um exemplo de ações em torno deste princípio;
- e) Densidade equilibrada: Um equilíbrio populacional adequado permite uma maior satisfação dos consumidores pelos serviços ofertados pelo comércio local, uma utilização plena dos serviços e equipamentos públicos, além de ganhos ambientais.
- f) Sustentabilidade e alta performance do ambiente construído: Uso de materiais de baixo impacto ambiental e baixo custo de operação. Ambientes projetados com vistas a possuir uma vida útil longa, com possibilidade de diversos usos e reusos.
- g) Espaços públicos atraentes e seguros: Conjunto de parques, praças e monumentos, aliados a ruas e calçadas com lojas, cafés e teatros. Formulação de ambientes que permitem a integração da população tornando o bairro um local agradável.
- h) Harmonia entre natureza e amenidades urbanas: Equilíbrio entre áreas verdes e áreas construídas. Preservação de monumentos naturais, como morros e córregos. Compatibilização do trânsito de pessoas, bicicletas e pedestres.
- i) Conectividade: Múltiplas rotas de tráfego amparadas por diversas ruas e estradas entre a Cidade Pedra Branca e os demais bairros da cidade. Utilização de transporte coletivo, estímulo ao uso da bicicleta como meio de transporte. Integração digital através de redes de internet sem fio (Wi-Fi) nas áreas públicas.

Este conjunto de princípios, como ferramenta norteadora do projeto, também possui grande utilidade no que se refere ao marketing da empresa. Segundo a administração da Cidade Pedra Branca, um dos fatores que fizeram o grupo investidor definir o projeto com bases nas características supracitadas foi o déficit imobiliário na área continental da região da Grande Florianópolis, principalmente no que se refere a empreendimentos voltados pra um público de renda mais elevada.

Cabe ainda destacar que este é o único projeto no país utilizando as bases do urbanismo sustentável. De acordo com a empresa, a adoção deste conceito permitiu a conquista de diversas certificações internacionais, como a classificação entre os finalistas do prêmio *Sustainable Cities Awards* 2008 do jornal britânico Financial Times em conjunto com o Urban Land Institute, que valoriza as melhores iniciativas em termos de construções sustentáveis ao redor do mundo.

Outra certificação recebida foi através da Fundação William J. Clinton, comandada pelo ex-presidente norte-americano Bill Clinton. Dentre as diversas iniciativas tomadas pela fundação está o apoio a comunidades que trabalham em prol da sustentabilidade ambiental.

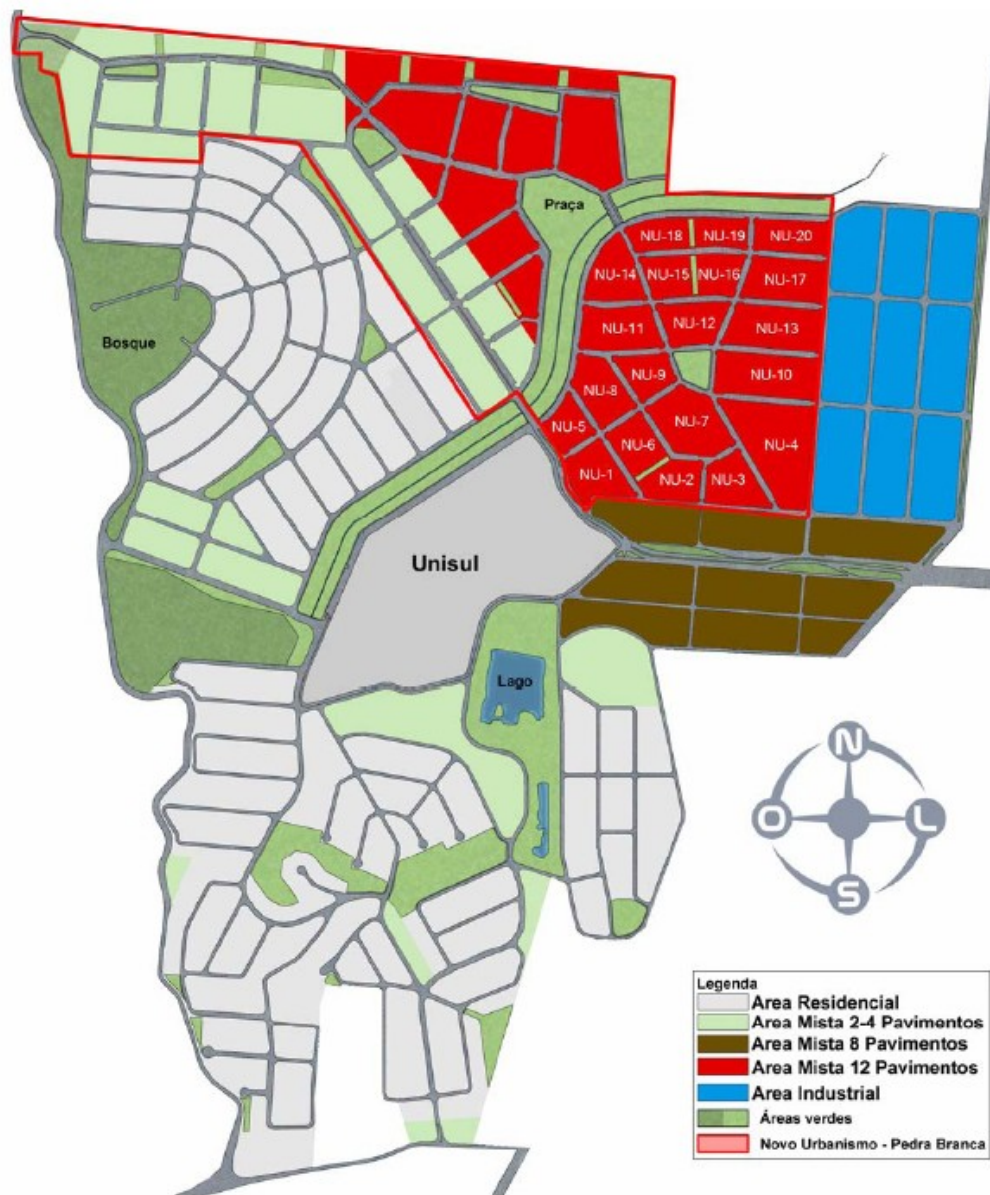


Figura 02 – Planta Geral da Cidade Pedra Branca

Fonte: Revista Pedra Branca (2007)

Em um novo momento, ocorre o investimento do grupo gestor no setor de construção civil. Dentro do conceito de novo urbanismo (onde ocorre uma maior preocupação com o meio ambiente e busca de qualidade de vida a partir da criação de lugares onde haja uma concentração ordenada de serviços no entorno da residência do indivíduo), a empresa desenvolveu um projeto –

denominado centro de bairro – numa área de um milhão de metros quadrados anexa ao loteamento (área destacada em vermelho na Figura 02).

Este projeto é composto de vários projetos menores (quadras), desenvolvidos por importantes escritórios de arquitetura, que contém um conjunto de serviços para atender a população que ali irá residir. Neste novo momento da empresa, está inserida a execução dos projetos.

Este projeto, como prova do reconhecimento pela qualidade, recebeu o XI Prêmio da Bienal de Arquitetura de Buenos Aires, no ano de 2007. Além disso, este redirecionamento estratégico vai garantir, segundo a empresa, mais 15 anos de investimentos no local.

O projeto tem dimensão para abrigar, dentro de 10 a 15 anos, até 30.000 residentes e 15.000 empregos, distribuídos em aproximadamente 2.000.000 m² de construções que vão desde apartamentos, salas comerciais, escritórios e prédios cívicos como teatro, centro de eventos, centro cultural, biblioteca, hotel. Além disto, possui uma área industrial para instalação de pequenas empresas de tecnologia, não poluentes, e o campus da Unisul próximos a este centro urbano, que oferecem alternativas adicionais de emprego.

O projeto está configurado em duas pequenas praças que proporcionam completo acesso às lojas, ao lazer e a outras necessidades, dentro de uma distância ao alcance de uma curta caminhada. Possui assim, todas as amenidades conectadas por uma malha de ruas e praças com calçadas, ciclovias, paisagismo, mobiliário e sinalização projetados dentro de uma escala humana e que oferecem diversas alternativas de rotas e explora as paisagens circundantes.

O desenvolvimento deste projeto ocorreu através da parceria entre a Cidade Pedra Branca e parceiros especializados. Estes parceiros são renomados escritórios de arquitetura, paisagismo e infra-estrutura, além da coordenação da DPZ (*Duany Plate-Zybek & Company*), empresa que conta com mais de 250 projetos de urbanização de cidades ao redor do mundo. Esta parceria ocorreu através de *charretes*, metodologia de trabalho onde profissionais de diversas áreas trabalham reunidos visando a resolução de projetos.

Tal projeto está demonstrado na Figura 03 a seguir:



Figura 03 – Novo Centro do Bairro Cidade Pedra Branca

Fonte: Revista Pedra Branca (2007)

Ainda existe uma carência de infra-estrutura de serviços (supermercado, padaria), devido ao baixo volume populacional (quatro mil habitantes). Há, por parte da empresa, uma expectativa de que em no máximo cinco anos essa estrutura esteja instalada e consolidada. O impulso para esse desenvolvimento surge a partir da construção do novo centro de bairro, onde há a previsão para a entrega de 500 apartamentos até o final de 2010.

A empresa possui uma estrutura administrativa enxuta, contando apenas com os gestores que coordenam a execução dos projetos e alguns colaboradores que dão apoio à gestão, totalizando 13 pessoas. Para a elaboração dos projetos, principalmente na área de arquitetura, e para a realização efetiva das obras, a Cidade Pedra Branca conta com o apoio de

empresas capacitadas e com experiência técnica e prática em ações semelhantes.

Esse sistema é considerado, pela empresa, um fator-chave para o sucesso do empreendimento. Segundo o Sr. Dilnei Bittencourt, Diretor de Engenharia da Cidade Pedra Branca, o grupo reduzido de pessoas permite uma maior integração do grupo, além de possibilitar troca de idéias e maior transparência nas informações. Essa transparência fica ressaltada quando se verifica que não existem divisões (salas) separando os colaboradores. Todos trabalham em um único ambiente.

Para o aprimoramento desta equipe, os profissionais possuem características que agregam valor à organização. Um exemplo é que dois de seus diretores são graduados em Engenharia Civil, portanto, com conhecimento na atividade fim da empresa. Para melhoria desta equipe, a empresa fornece apoio financeiro de até 50% para investimento em cursos de graduação e pós-graduação.

Verifica-se na empresa a busca pela inovação. Seus gestores estão participando ativamente de congressos internacionais no setor de desenvolvimento imobiliário em busca de novas soluções para o empreendimento. Essa busca está diretamente alinhada com a reformulação do posicionamento da empresa. Essa reformulação de posicionamento influencia diretamente nos objetivos estratégicos da empresa. Segundo seus gestores, a empresa conta com o apoio de consultorias e especialistas no segmento para a reorientação de seus objetivos.

A Cidade Pedra Branca ainda conta com um comitê de análise dos objetivos da organização. Este comitê é composto por membros da empresa e consultores externos. Tal análise é feita através de dois momentos distintos: uma reunião mensal, onde são analisados os objetivos estratégicos, e outra semanal, na qual se analisam também os objetivos nos níveis tático e operacional.

Porém, este comitê é composto apenas pelos membros de alto escalão na empresa. Os colaboradores de menor nível hierárquico não possuem participação ativa na elaboração dos objetivos e metas.

Por outro lado, a empresa dá abertura para que seus colaboradores contribuam com idéias para a melhoria da execução das atividades na Cidade

Pedra Branca. Segundo o Diretor de Engenharia, as contribuições, normalmente, são para atividades operacionais e melhorias de pequena monta na estrutura da empresa e do loteamento.

Para a correção de erros ocorridos durante a gestão a empresa adota o mecanismo de discussão em grupo, onde participam a equipe interna e consultores parceiros, para diagnóstico dos erros e, proposição de soluções e posterior ação corretiva.

Também existe a previsão de acontecimentos que possam impactar no empreendimento. Devido ao fator cultural de busca por inovação e conhecimento, o processo de observação de fenômenos ocorridos em experiências anteriores permite aos gestores do Cidade Pedra Branca aprimorar seus processos e evitar problemas na execução.

Em relação ao ambiente onde está inserido o empreendimento, existe uma preocupação por parte da administração em minimizar o impacto ocorrido, ou, fazer com que este impacto se transforme em fator positivo.

Verifica-se que alguns bairros em torno do loteamento sofreram melhorias em sua infra-estrutura, com asfaltamento de ruas, melhoria da sinalização pública, construção de calçadas e outros investimentos de caráter viário.

A Cidade Pedra Branca adotou uma prática que ela denomina de “acupuntura urbana”. Esse conceito, criado pelo arquiteto Jaime Lerner, baseia-se na idéia de que pequenas ações pontuais num determinado local podem gerar grandes repercussões em toda a comunidade.

Um exemplo fornecido pela empresa é que a construção da Cidade Pedra Branca reduziu os índices de violência (furtos e assaltos) na região, além da valorização imobiliária nos bairros próximos.

No que diz respeito ao relacionamento entre a administração do Cidade Pedra Branca e seus moradores, a empresa busca manter laços estreitos, através de reuniões da associação de moradores, jornal interno e, ferramentas para contato direto com a administração para dúvidas, sugestões e reclamações.

A empresa ainda cita que auxilia na manutenção da Associação de Moradores (AMO) injetando recursos financeiros para a conservação de ruas e praças, além do apoio a eventos de lazer promovidos pela entidade. Segundo a

empresa, há a expectativa de que dentro de 3 anos a associação de moradores possua independência financeira.

4.2 RELAÇÃO TEORIA-PRÁTICA

Para realizar o enquadramento das diversas teorias criadas sobre estratégia, Mintzberg definiu um conjunto de categorias de análise. Essas categorias estabelecem conceitos que podem ser atribuídos às organizações com vistas a definir qual escola fornece melhores conceitos para o estudo da estratégia.

Com base nestas categorias, algumas foram selecionadas, julgando o nível de importância e maior facilidade de compreensão dos fenômenos organizacionais e catalogadas abaixo, a partir das escolas escolhidas:

	1. Posicionamento	2. Aprendizado	3. Configuração
Mensagem teórica	Analisar	Aprender	Integrar, transformar
Palavras-chave	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise da concorrência, curva de experiência	Por incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica	Configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização
Estratégia	Posições genéricas planejadas (concorrência) estrategemas	Por esquemas, única	Uma das anteriores, dependendo do contexto
Processo básico	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Integrador, episódico, ordenado, descritivo
Mudança	Fragmentada, freqüente	Contínua (incremental) ou fragmentada, até com aspectos quânticos	Ocasional e revolucionária (se não for por incrementos)
Atores-chave	Os analistas	Os que aprendem (que sabem fazer as coisas)	Uma das anteriores dependendo do contexto
Organização	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias	Eclética, flexível	Mutante
Liderança	Atenta para análises	Atenta ao aprendizado	O agente de mudança
Ambiente	Que consente se for bem compreendido	Complicado, imprevisível	Um dos anteriores
Situação (ambiente ao redor)	Simple, estável, madura (estruturada e quantificável)	Complexa, dinâmica (portanto imprevisível), nova	Uma das anteriores

Quadro 1 – Dimensões das escolas de estratégia
 Fonte: adaptado de Mintzberg *et al.* (2000)

De acordo com as dimensões acima, as características encontradas na Cidade Pedra Branca serão classificadas.

No que se refere à mensagem teórica apresentada pelo empreendimento, está explícito o sentido de integrar as pessoas. Isso se refere tanto ao ambiente de trabalho, onde não há barreiras para a relação entre a alta gerência e os subordinados, fato comprovado por características físicas, como a ausência de divisões (paredes) entre os colaboradores e pelo bom relacionamento entre os membros da organização em observações feitas durante as visitas.

Essa integração se refere também ao próprio conceito do loteamento, que visa o maior convívio social de seus moradores e usuários, seguido os

critérios pré-estabelecidos pelo conceito de urbanismo sustentável, utilizado como parâmetro para a construção e gestão do empreendimento.

Em relação às palavras-chave do negócio, há uma valorização por parte da empresa no que se refere à curva de experiência da organização e de seus colaboradores. Ao buscar apoio externo para a execução do projeto, a empresa busca adquirir um conhecimento que não possui. Muito embora, esse apoio traga uma relação de aprendizado por parte da equipe do Cidade Pedra Branca.

Nota-se ainda a presença de um comitê gestor, que realiza análises periódicas dos objetivos e metas estratégicas da organização, além da análise da concorrência, ao identificar que outros empreendimentos voltados ao mesmo público-alvo não atendem por completo as cinco funções básicas de uma cidade. Segundo a empresa, essa identificação permitiu a exploração desta deficiência como forma de destacar sua vantagem competitiva.

Em relação à estratégia da Cidade Pedra Branca, cabe retomar o conceito de Porter no que corresponde às estratégias genéricas. Percebe-se claramente na mentalidade da empresa uma identificação clara com a estratégia de diferenciação proposta pelo autor. Há uma transmissão recorrente de informações que visam caracterizar o empreendimento como algo único, com características que não são encontradas em outros loteamentos.

Esse conjunto de características é vendido como um produto altamente diferenciado. Em um processo de observação, é notável que empreendimentos de alto padrão (seja edifícios residenciais ou condomínios) oferecem um pacote de atrativos que visam atender o conceito de “morar bem”. No entanto, deixam a desejar em outros itens como a mobilidade e o trabalho, ao localizar estes empreendimentos em áreas afastadas dos grandes centros ou em áreas centrais com o sistema viário operando em sua capacidade máxima. A diferenciação ocorre no momento em que estes fatores também são levados em conta, devido ao projeto ser totalmente novo, com uma estrutura inteiramente planejada para o melhor atendimento da população que ali convive.

O processo básico de formação da estratégia é bastante analítico. Para enquadrar o Cidade Pedra Branca dentro dos parâmetros julgados adequados para receber o título de “Urbanismo Sustentável”, foram montados diversos sistemas de trabalho (denominadas “charretes” – grupos de pessoas de diferentes áreas trabalhando em torno de um projeto comum) que proporcionam o efetivo controle e avaliação do processo. Além disso, a empresa faz um controle rígido dos objetivos e metas organizacionais (através de reuniões e análises freqüentes), sempre visando o atendimento das expectativas.

Esse controle de metas faz entender que a organização atua de forma sistemática. Ao pré-definir metas de gestão e um planejamento estratégico anual, a Cidade Pedra Branca consegue promover as ações de forma organizada, com um acompanhamento contínuo dos resultados obtidos.

Os procedimentos de mudança podem ser considerados incrementais, no sentido de que as alterações são sempre de pequena monta (sem grandes sobressaltos) e com a finalidade de complementar e ajustar os objetivos organizacionais e do projeto.

Em relação aos conceitos elaborados na Escola da Configuração, cabe ressaltar que a Cidade Pedra Branca ainda atravessa seu primeiro ciclo de vida. No entanto, o processo de reorientação estratégica da empresa, ao passar a atuar como uma incorporadora (na construção dos edifícios do Centro de Bairro) merece atenção para a organização da empresa em seu futuro próximo.

Os atores-chave da organização podem ser analisados de duas formas distintas, porém, complementares. Primeiramente, os chefes têm maior importância, pois estão a frente da implementação do projeto, além de participar ativamente do aprendizado que as empresas parceiras proporcionam. Também podemos compreender os gestores como analistas. O processo sistemático de acompanhamento estratégico através de reuniões mensais possibilita este entendimento. A análise constante dos resultados obtidos e dos objetivos estratégicos da organização faz com que os gestores do Cidade Pedra Branca atuem de forma direta na orientação dos rumos tomados pela organização.

De uma segunda forma, podemos compreender que todos os membros podem ser considerados atores-chave, se entendermos que ela é uma empresa com um quadro de profissionais enxuto onde há uma liberdade para a troca de informações e conhecimento entre pessoas de níveis hierárquicos bastante distintos.

Quanto à organização, ela também pode ser analisada de várias formas. Como a estrutura é enxuta e há uma tendência cultural forte para a colaboração, além de receber o apoio de empresas parceiras, entendemos que ela é fonte de vantagem competitiva. Mas esta flexibilidade também permite enquadrar a empresa dentro dos critérios da Escola do Aprendizado, principalmente sabendo que este quadro enxuto de profissionais é bastante eclético, com pessoas com níveis de qualificação bastante distintos. E, por último, com a constante colaboração de empresas parceiras, que possuem voz ativa na gestão organizacional (na forma de colaboração ou consultoria), podemos entender que ela é uma organização mutante, onde há mudanças no modelo de gestão de acordo com o momento vivido pela empresa.

Este sistema híbrido (considerando cada forma adotada como padrão por cada uma das escolas analisadas) é de grande valia para a organização. O engajamento de seus membros e a capacidade de trocar conhecimento com entidades externas pode ser considerado como um dos fatores de sucesso do empreendimento.

A liderança está atenta para análises, onde o constante acompanhamento dos resultados e a tendência ao controle da situação possibilitam ao gestor ter maior certeza sobre os resultados organizacionais. A figura do líder também está voltada ao aprendizado, na forma de aquisição de conhecimento das empresas parceiras.

O ambiente interno da organização é bastante compreendido por todos. Ao se estabelecer esta quebra de barreiras entre a hierarquia da empresa, houve uma compreensão geral sobre a importância de cada pessoa no processo de gestão. O grupo reduzido de profissionais aprimora essa sinergia de trabalho.

Também é necessário enfatizar que o aprendizado sobre o conceito negócio é comum (ainda que em graus distintos) entre os gestores e os colaboradores de menor nível hierárquico. Essa equivalência propicia uma

maior troca de informações para a compreensão de todos sobre a sua importância na organização.

Em relação ao ambiente externo, a busca por certificações e prêmios dá maior visibilidade positiva para a Cidade Pedra Branca. O empreendimento ainda executou ações que proporcionaram melhorias para o ambiente ao redor do loteamento, levando para a população de regiões vizinhas um conjunto de benefícios que certamente eles não conseguiriam apenas com a ajuda do poder público.

Esse conjunto de melhorias proporcionou uma acentuada valorização imobiliária nos bairros no entorno da Cidade Pedra Branca. Tais regiões apresentaram aumento da demanda devido a fatores como um plano diretor menos rígido e maior promoção do município como pólo de investimentos.

Numa análise conjunta do conjunto de dimensões estratégicas, nota-se claramente uma grande influência da Escola do Posicionamento, ao estabelecer uma posição bastante definida e fixar esta imagem na mentalidade da sociedade. Essa influência também pode ser destacada pela constante análise, por parte da empresa, dos processos e resultados obtidos. A empresa visa, com isso, evitar desvios de rota, embora admitam que o processo de consolidação do empreendimento venha ocorrendo num prazo mais rápido que o esperado.

A importância que os gestores possuem no processo de gestão também se enquadra no conjunto de características da Escola do Posicionamento presentes na organização. Os gestores atuam como motor de desenvolvimento de toda a empresa, estimulando e coordenando a execução das ações estratégicas da Cidade Pedra Branca.

Também não se pode menosprezar a influência da Escola do Aprendizado, ao buscar fontes externas de conhecimento – empresas parceiras, principalmente escritórios e consultores de arquitetura – para o aprimoramento do projeto e o alcance dos objetivos pré-estabelecidos do projeto. O dinamismo e a integração na gestão também são fatores que vão ao encontro das dimensões de análise desenvolvidas por Mintzberg.

A Escola da Configuração não apresentou tanta influência na organização talvez pelo fato de a organização ainda estar no seu primeiro ciclo de vida, onde ela passa por um período de configuração, ou consolidação do

empreendimento. Esse processo de consolidação é primordial para o sucesso. Em uma análise do conceito de urbanismo sustentável – ferramenta norteadora do projeto – é notável que os maiores desafios organizacionais estejam na manutenção dos princípios que servem de fundamento para o conceito adotado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais apresentam as conclusões obtidas a partir do estudo realizado, bem como novas recomendações acadêmicas e para a melhor gestão do empreendimento.

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho mostrou uma análise dos fatores que compõem a estratégia da Cidade Pedra Branca, através de um modelo desenvolvido pelo autor Henry Mintzberg.

Este modelo classifica os diversos conhecimentos teóricos sobre estratégia empresarial em dez diferentes escolas de pensamento. A partir desta classificação, três escolas foram escolhidas como base teórica para este estudo. Cada escola apresenta diversos critérios dentro de dimensões de análise comuns, e, a empresa, de acordo com as suas ações estratégicas, acaba por se enquadrar melhor dentro dos conceitos de uma ou outra escola.

Os procedimentos de análise das teorias que fazem parte das três escolas propostas compreendem um grande número de fatores de influência. A Escola do Posicionamento possui um vasto volume de material de análise, embora os autores mais recentes não se proponham a apresentar grandes inovações do estudo, fazendo apenas algum tipo de releitura do conhecimento já disposto por Michael Porter.

A Escola do Aprendizado trabalha fortemente no fator da capacidade do indivíduo de aprender e gerar mudanças capazes de aprimorar os resultados da organização. Em um estudo mais profundo sobre o tema, a influência da psicologia no processo de aprendizagem pode ser uma perspectiva bastante interessante de análise, porém, não era o foco principal deste estudo.

A Escola de Configuração trata do desenvolvimento da estratégia através de uma análise temporal da situação. Segundo os autores, no momento em que a estratégia passa a não atingir os resultados desejados ocorre um processo de transformação, sendo que nos períodos seguintes há uma configuração da gestão a essa nova estratégia. O empreendimento ainda está no seu primeiro ciclo de estratégia, portanto, o desenvolvimento desta

escola acabou por ser menos relevante para o estudo da organização proposta.

O processo de descrição de um fenômeno é algo bastante complexo. Os diversos fatores de influência (membros da empresa, governo, órgãos não-governamentais, imprensa, sociedade, agentes econômicos) precisam ser também vistos sob um ponto crítico para que a compreensão das ações que levam a Cidade Pedra Branca a executar determinada estratégia sejam mais bem definidas.

A descrição de uma empresa, tendo como base o caso analisado, também é um elemento de grande importância na formação acadêmica. O entendimento dos mecanismos de gestão permite uma relação teoria-prática que dificilmente é vista apenas dentro das salas de aula. E, por consequência, aprimora o profissional em formação.

As ações que fazem parte da estratégia da Cidade Pedra Branca podem ser divididas em duas partes: explícitas e implícitas. Na primeira, incluem-se aquelas medidas que possuem grande impacto visual e são demonstráveis aos potenciais consumidores. Nisso estão, por exemplo, as práticas de urbanismo sustentável – argumento utilizado como ferramenta de marketing demonstrando fatores como a qualidade de vida que o local proporciona e os diversos prêmios e certificações recebidos pela excelência no projeto desenvolvido no empreendimento.

As ações implícitas contêm todas as que levam a empresa a promover as ações explícitas. O processo de aprendizado da equipe de trabalho sobre o conceito de urbanismo sustentável, a constante análise do planejamento estratégico visando assegurar a obtenção dos resultados previstos, a integração dos colaboradores nos diversos níveis de trabalho, e, o apoio externo (consultorias e empresas parceiras) em busca de melhor qualificação do empreendimento demonstram que o conceito que foi desenvolvido para o Cidade Pedra Branca necessita de um grande processo de preparação estrutural para ser bem sucedido.

5.2 RECOMENDAÇÕES

No momento, a empresa apresenta uma estratégia que demonstra ter um grande êxito. As ações por ela executadas caracterizam o fator do pioneirismo no que se refere a uma análise mais específica do setor imobiliário.

Ao mostrar essa qualidade, o fator de diferenciação do empreendimento fica bastante ressaltado. É compreensível que o maior desafio para a gestão da Cidade Pedra Branca é em relação ao momento atual e ao futuro do empreendimento. O conjunto de princípios que fazem parte do conceito de urbanismo sustentável necessita de constante acompanhamento para assegurar as práticas que possibilitam atender à população que habita no local.

Devido ao pioneirismo do conceito, não há ainda na cultura da população o conhecimento e a preocupação com as práticas do urbanismo sustentável. Apesar de a empresa buscar atender tais requisitos e, através da associação de moradores, transmitir estas informações aos residentes, é notável que não há uma preocupação em levar tais práticas a outras regiões.

Ao transitar no local, e em bairros próximos, é visível a diferença entre a Cidade Pedra Branca e os bairros vizinhos. Uma saída interessante está na parceria entre as associações de moradores de outros bairros e a administração da Cidade Pedra Branca para transmissão de conhecimento e tecnologia para que os moradores das regiões vizinhas possam adotar práticas que melhorem sua qualidade de vida.

Outro ponto de destaque está no plano diretor da Cidade Pedra Branca. As práticas de urbanismo sustentável delimitam bastante os critérios para a construção e instalação de empresas. Em um dos materiais institucionais fornecidos, (PEDRA BRANCA, 2007, p. 33) há a indicação de que apenas um supermercado será instalado no local.

Tal prática é bastante controversa, pois desestimula a competitividade no setor, aumenta o deslocamento (segundo a localização prevista, alguns pontos do bairro com alta concentração de residências estão a mais de 3 quilômetros do local) e demonstra uma subcapacidade em atender a demanda prevista de 30 mil habitantes (o município de Santo Amaro da Imperatriz, como efeito comparativo, possui cerca de 20 mil habitantes e quatro supermercados na área central da cidade).

No ponto de vista acadêmico, a limitação do estudo em apenas três escolas de administração estratégica abre espaço para a realização de novos estudos tendo como base escolas ainda não abordadas. Essa limitação acaba por deixar de abordar conceitos bastante proveitosos academicamente.

Outra forma de analisar o empreendimento também é possível se for levado em consideração o tempo de pesquisa e o grau de participação do pesquisador na empresa. Uma análise temporal mais longa e o maior grau de participação do pesquisador dentro da organização (um colaborador interno, por exemplo) podem proporcionar resultados diferentes dos obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA FRANCE-PRESS (Org.). **Clinton Climate Initiative vai demonstrar modelo de crescimento urbano sustentável com projetos em dez países de seis continentes.** Disponível em: <<http://www.afp.com/afpcom/pt/content/partners/bsw/tuesday/20090519006655r1>>. Acesso em: 25 maio 2009.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da Faculdade de Administração de Empresas**, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, maio 2000. Bimestral.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D.; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p.7-30, set. 1997. Trimestral.

CIDADE Pedra Branca Disponível em: <www.cidadepedrabranca.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

DAFT, Richard. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

DICIONÁRIO MICHAELIS (Org.). **Mudança.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=mudan%E7a>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia: Conceitos, Ferramentas e Modelos para Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 196 p.

GODOY, Arlinda Schimidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 57-63, mar. 1995a. Bimestral.

_____. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 20-29, mai. 1995b. Bimestral

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A Estratégia Competitiva Desmistificada: Uma Abordagem Radical e Objetiva para a Aplicação de Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 376 p.

INSTITUTE, The Urban Land (Org.). **The Best of Sustainability: The Financial Times and the Urban Land Institute Announce Twenty Finalists for the Sustainable Cities Awards.** Disponível em: <<http://www.uli.org/News/MediaCenter/PressReleases/2008%20archives/Content/The%20Best%20of%20Sustainability%20The%20Financial%20Times%20and%20the%20Urban%20Land%20Institute%20Announce%20Twenty%20Finalists%20for%20the%20Sustainable%20Cities%20Awards.aspx>>. Acesso em: 25 maio 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1999. 337 p. vol. 1.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

PEDRA BRANCA: Um Novo Urbanismo. Florianópolis: Catarina, 2007. Anual.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989. 497 p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro:** Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. 23ª edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 350 p.

QUINN, James Brian. **Empresas Muito Mais Inteligentes:** Como Integrar Recursos Intelectuais, Produtos e Serviços de Formas Úteis e Dinâmicas, Adicionando Valores a seus Clientes. São Paulo: Makron Books, 1996. 438 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. 2. ed São Paulo: Negócio, 2000. 430p.

SENGE, Peter et al. **A Dança das Mudanças:** Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 661 p.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002. 441 p.

SILVA, Wilson Resende da. Estratégia Competitiva: Uma Ampliação do Modelo de Porter. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. , p.33-41, abr. 1988. Trimestral.

SUPERVISÃO Imóveis. Disponível em: <www.supervisaoimoveis.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

VOLBERDA, Henk W.. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.32-43, out. 2004. Trimestral.

ZIKMUND, William G.. **Principios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 536 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário fornecido via email à administração da Cidade Pedra Branca para obtenção de informações acerca do empreendimento.

CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1. Por que foi criada a Cidade Pedra Branca?
2. Quando a idéia foi criada, que conceito tinha-se em mente?
3. A Cidade Pedra Branca é o primeiro empreendimento desse setor (imobiliário) do grupo investidor?
4. Os empreendimentos anteriores (no caso de existi-las) foram bem-sucedidas?
5. Que lições foram tiradas dos negócios anteriores e aplicadas na Cidade Pedra Branca?
6. Que características são identificadas na Cidade Pedra Branca que fazem do empreendimento algo único e diferenciado?

ESTRUTURA DA EMPRESA E CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPE

1. Como está estruturada a gestão da Cidade Pedra Branca?
2. Quantas pessoas fazem parte da gestão?
3. Que formação estas pessoas trazem que agrega conhecimento ao empreendimento?
4. Existem pessoas ou empresas que oferecem apoio externo para a Cidade Pedra Branca na agregação de conhecimento e melhorias do conceito do empreendimento?
5. Há uma rotatividade grande de colaboradores?
6. Ocorreram mudanças na gestão da empresa (troca de líderes, mudanças na estrutura funcional)? Em caso positivo, que influência essas mudanças de gestão tiveram no conceito e nos objetivos do empreendimento?
7. Os colaboradores da Cidade Pedra Branca recebem algum apoio para capacitação (cursos, subsídios para pós-graduação)? Em caso positivo, que critérios são utilizados para a definição dos apoios?

OBJETIVOS E METAS

1. Que objetivos e metas foram determinados para o empreendimento?
2. Como foram formados estes objetivos? Com base em que critérios?
3. Como é feita a análise destes objetivos?
4. Existem pessoas especializadas nessa análise?
5. Qual a periodicidade da análise dos objetivos e metas da Cidade Pedra Branca?
6. Que influência os colaboradores de menor nível hierárquico têm na definição dos objetivos e metas da Cidade Pedra Branca?
7. Como a empresa lida com os erros e desvios ocorridos que ocorrem durante a gestão do empreendimento?

ANÁLISE AMBIENTAL

1. Como é feita a análise do ambiente na qual a Cidade Pedra Branca está inserida?
2. Que mecanismos são utilizados?
3. Como a empresa prevê e se antecipa a acontecimentos que possam influir no sucesso do empreendimento?
4. Como se dá o relacionamento da Cidade Pedra Branca com a comunidade no seu entorno?

Apêndice B – Estrutura inicial da entrevista semi-estruturada realizada com o Sr. Dilnei Bittencourt – Diretor de Engenharia da Cidade Pedra Branca.

1. Por que foi criada a Cidade Pedra Branca?
2. Quando a idéia foi criada, que conceito tinha-se em mente?
3. A Cidade Pedra Branca é o primeiro empreendimento desse setor (imobiliário) do grupo investidor?
4. Os empreendimentos anteriores (no caso de existi-las) foram bem-sucedidas?
5. Que lições foram tiradas dos negócios anteriores e aplicadas na Cidade Pedra Branca?
6. Que características são identificadas na Cidade Pedra Branca que fazem do empreendimento algo único e diferenciado?
7. No que se refere a objetivos e metas, que critérios são adotados para a definição de tais objetivos?
8. O acompanhamento é feito através de reuniões. Como elas ocorrem?
9. Qual a influência dos colaboradores de menor nível hierárquico no processo de formulação dos objetivos e metas?
10. Os colaboradores de menor nível contribuem com idéias para a melhoria do empreendimento?
11. A empresa está passando por um processo de reorientação estratégica, ao se tornar uma incorporadora. Como está sendo feita esta transição?
12. Como a empresa lida com os erros e desvios que ocorrem no decorrer da gestão do empreendimento?
13. Quando surgiu o empreendimento, a cidade de Palhoça ainda não apresentava o mesmo estágio de crescimento atual. Como vender um empreendimento novo, voltado para um público de maior poder aquisitivo, em uma região considerada promissora para o futuro, mas não uma grande realidade presente?
14. O empreendimento é bem estruturado tecnicamente, com uma infraestrutura de alto nível. Mas ainda carece de uma infra-estrutura de serviços, como supermercado, por exemplo. Você acredita que a demora na instalação de empresas deste tipo se deve a que motivo?

15. A Cidade Pedra Branca foi criada a partir da instalação da Unisul. Como se dá o relacionamento entre as partes? Que importância a Unisul possui na administração do empreendimento?

16. Como se dá o relacionamento entre a Cidade Pedra Branca e a comunidade no seu entorno? Que melhorias a instalação do empreendimento trouxe aos habitantes que vivem ao seu redor?

ANEXOS

Imagens referentes ao empreendimento.



Vista aérea do empreendimento
Fonte: Supervisão Imóveis (2009)



Unisul - Campus Pedra Branca
Fonte: Supervisão Imóveis (2009)



Praça dos Lagos com maciço da Pedra Branca ao fundo
Fonte: Supervisão Imóveis (2009)



Vista aérea – Novo Centro de Bairro.
Fonte: Cidade Pedra Branca (2009)



Vista geral do empreendimento – noturno
Fonte: Supervisão Imóveis (2009)



Edifício integrante do Novo Centro de Bairro – Quadra NU-12
Fonte: Revista Pedra Branca (2007)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.