

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

Euler Vicente de Ávila

Gestão Estratégica e Gerenciamento pelas diretrizes: O caso da Rede de Ensino Apogeu

Juiz de Fora
2019

Euler Vicente de Ávila

Gestão Estratégica e Gerenciamento pelas diretrizes: O caso da Rede de Ensino Apogeu

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof. Márcia Cristina da Silva Machado

Juiz de Fora

2019

Dedico esse trabalho aos meus pais, que me auxiliaram por toda vida, fornecendo-me a infraestrutura suficiente para alcançar o feito de concluir o ensino superior e seguir carreira na profissão por mim escolhida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por dar força e saúde necessárias para que eu caminhasse até esse momento.

Agradeço também a meus pais, Vera Ávila e José Miguel, pelo apoio incondicional ao longo desses vinte e quatro anos de vida e por todo investimento feito em minha educação e toda a luta deles para conseguir tal feito. Parte desse trabalho, com certeza, é fruto da dedicação deles.

Agradeço aos meus professores de toda a caminhada até aqui. Professores da Escola Estadual Antônio Carlos, do Colégio Apogeu e da Universidade Federal de Juiz de Fora, instituições que me fizeram chegar até aqui e me formaram para me tornar uma pessoa melhor, seja pessoal ou profissionalmente.

Agradeço a minha orientadora, Márcia Machado, pela paciência e pelos ensinamentos que vou levar para toda a vida. Sua brilhante aula me fez amar a área de estratégia, na qual quero seguir carreira daqui para frente.

Agradeço aos meus colegas de sala pelos momentos incríveis vividos juntos desde a 1ª série até o último período de faculdade. Um agradecimento especial à Fundação Museu Mariano Procópio, em especial ao servidor Cristiano Melquiades, meu primeiro emprego como estagiário. Obrigado pela base profissional nesses dois anos de experiências. Na mesma linha, agradeço ao Colégio Apogeu, não só pela formação acadêmica, mas pela formação profissional nos últimos três anos, em especial a pessoas como Ricardo Nunes e Jaime Pereira, meus gestores nesse período.

Por fim, um agradecimento especial aos profissionais do Hospital e Maternidade Therezinha de Jesus, por me darem o dom de continuar a vida e chegar até esse momento.

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar como ocorre o processo de formulação de estratégia na Rede de Ensino Apogeu, em Juiz de Fora, Minas Gerais. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental, a observação não participante e a entrevista semiestruturada com o Diretor Geral da Rede. Os resultados da pesquisa foram analisados a partir do referencial teórico do trabalho. Para dar base à análise, foram abordados no trabalho temas como gestão estratégica, conceitos de estratégia, os processos de formulação de estratégia nas organizações e o modelo de gerenciamento pelas diretrizes. Através da análise realizada, foi possível identificar todas as etapas do processo de gestão e de planejamento estratégico praticados na Rede Apogeu. Essa análise permitiu identificar que todo o processo se aproxima do modelo de gerenciamento pelas diretrizes. A entrevista permitiu identificar também que no nível estratégico, o Diretor Geral faz uma análise dos ambientes da organização, orientada para o mercado, e com base nisso determina as diretrizes e metas de longo, médio e curto prazo para toda a organização. Da mesma forma, pôde-se identificar o processo que leva ao desdobramento e à implantação das diretrizes e metas pelas demais unidades da Rede.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica. Estratégia. Gerenciamento pelas Diretrizes. *Hoshin Kanri*.

ABSTRACT

The present work has as main objective to analyze how the strategy formulation process occurs in the Apogeu Education Network, in Juiz de Fora, Minas Gerais. For this, a qualitative research was conducted through the case study method. Bibliographic research, documentary analysis, non-participant observation and semi-structured interviews with the Director General of the Network were used as data collection instruments. The research results were analyzed from the theoretical framework of the work. To support the analysis, topics such as strategic management, strategy concepts, strategy formulation processes in organizations, and the management model by the guidelines were addressed. Through the analysis performed, it was possible to identify all stages of the management process and strategic planning practiced in the Apogeu Network. This analysis allowed us to identify that the whole process approximates the management model by the guidelines. The interview also identified that at the strategic level, the CEO makes a market-oriented analysis of the organization's environments, and based on that determines the long, medium and short term guidelines and goals for all the organization, it was possible to identify the process that leads to the deployment and implementation of guidelines and goals by the other units of the Network.

Key Words: Strategic Management. Strategy. Management by Guidelines. *Hoshin Kanri*.



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

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de Dezembro de 2019.

Euler Vicente de Ávila

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

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

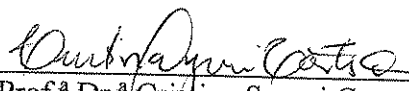
ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 5º dia do mês de dezembro de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Euler Vicente de Ávila, discente regularmente matriculado(o) no Bacharelado em Administração sob o número 201446050, intitulado GESTÃO ESTRATÉGICA E GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES: O CASO DA REDE DE ENSINO APOGEU. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente aprovado (aprovado) /reprovado). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 5 de dezembro de 2019.



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina Machado
Orientadora



Prof.ª Dr.ª Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi



Prof. Dr. Fabricio Pereira Soares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de administração estratégica.....	18
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	22
Figura 3 – Formação de estratégia como um processo racional.....	23
Figura 4 – Formação de estratégia como um processo negociado.....	23
Figura 5 – Modelo básico da escola do design.....	25
Figura 6 – PDCA – Método de controle de processos.....	29
Figura 7 – Linha do tempo da Rede de Ensino Apogeu.....	47
Figura 8 – Alunos por seguimento.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estratégia.....	20
Quadro 2 – Definições de estratégia, segundo Mintzberg <i>et al</i> (2010).....	21
Quadro 3 – Escolas prescritivas à formulação da estratégia.....	24
Quadro 4 – Escolas descritivas à formulação da estratégia.....	26
Quadro 5 – Padrão gerencial do sistema de gerenciamento pelas diretrizes.....	30
Quadro 6 – Componentes de controle de uma meta.....	32
Quadro 7 – As etapas do fluxograma do gerenciamento pelas diretrizes nas praticas de faixa marrom.....	33
Quadro 8 – Órgãos da organização interfuncional e suas características.....	38
Quadro 9 – Tipos de entrevistas.....	42
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens da observação.....	43
Quadro 11 - Descrição dos marcos da linha do tempo da Rede de Ensino Apogeu.....	47
Quadro 12 - Segmentos e turmas oferecidas pela Rede de Ensino Apogeu.....	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1 – Estrutura hierárquica da Rede de Ensino Apogeu.....	46
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2	ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS.....	19
2.3	OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	22
2.3.1	As abordagens prescritivas à formulação de estratégia.....	23
2.3.2	As abordagens descritivas à formulação de estratégia.....	26
2.4	GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.....	27
2.4.1	<i>Hoshin Kanri</i>.....	28
2.4.2	Aplicação do gerenciamento pelas diretrizes.....	30
2.4.2.1	Práticas de golpes faixa branca.....	30
2.4.2.2	Práticas de golpes faixa marrom.....	33
2.4.2.3	Práticas de golpes faixa preta.....	36
2.5	SONHO GRANDE.....	39
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.2.1	Modelo de gestão estratégica da Rede de Ensino Apogeu.....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
	APÊNDICES.....	63

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica se apresenta como pilar para todo e qualquer tipo de organização, seja ela empresa, órgão público ou organização sem fins lucrativos. Por esse motivo, existem diversos estudos acerca do significado da gestão estratégica. O presente trabalho apresenta conceitos de gestão estratégica e sua importância para as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Como decorrência dos conceitos apresentados, o trabalho também aborda os principais modelos de formulação de estratégia propostos no campo de estudo da área.

Entende-se que qualquer que seja o modelo usado pela organização para a elaboração de suas estratégias, ele deve estar alinhado com um modo de gestão estratégica ou de administração estratégica que, por sua vez, reflete os valores, as experiências e o pensamento da alta administração, responsável pelas decisões sobre a estratégia. Mesmo nas organizações de médio ou grande porte que adotam modelos de planejamento, o modelo é escolhido pelos executivos em função de seus valores e da visão que eles têm do negócio, da organização, do ambiente, enfim, em função da realidade na qual a organização se encontra.

Tendo isso em vista, o objetivo do presente trabalho é analisar como ocorre o processo de formulação de estratégia na Rede de Ensino Apogeu, em Juiz de Fora, Minas Gerais. Para alcançar este objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: identificar o modelo de gestão estratégica adotado pela Rede de Ensino Apogeu, e o desdobramento deste modelo em toda a rede.

O Colégio Apogeu nasceu no ano de 2000, com uma metodologia de ensino voltada para aprovação de seus alunos em concursos e universidades. A partir do sucesso em seus primeiros anos, o colégio expandiu sua área de atuação, passando a contar com turmas de ensino médio. As estratégias com foco no crescimento foram se consolidando ao longo dos anos e propiciaram a abertura de novas unidades e de todos os segmentos, desde o berçário até o pré-vestibular. Hoje a Rede de Ensino Apogeu, que nasceu como um cursinho pré-vestibular, conta com 20 unidades espalhadas pelos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Sua estrutura tem uma central de serviços para toda a rede de escolas, que conta com 307 professores e 126 funcionários administrativos, espalhados por 13 cidades.

A escolha da Rede como objeto de estudo decorre de dois principais fatos. Primeiro, por se tratar da história de uma organização que surgiu e se manteve nos seus primeiros anos como uma pequena empresa e que, através de suas estratégias de crescimento, passou a ser

classificada como empresa de médio porte. Segundo, pelo fato do aluno-pesquisador ser funcionário da Rede.

Portanto, a pesquisa realizada é qualitativa e seguiu o método de estudo de caso. Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a fim de apresentar os principais temas relativos à estratégia; a entrevista semiestruturada com o diretor geral da Rede de Ensino Apogeu, sujeito da pesquisa; a análise documental para se entender toda a estrutura da organização; e a observação, que permite a utilização da experiência do aluno-pesquisador dentro da Rede.

Além desta introdução, o trabalho está dividido em mais cinco capítulos: referencial teórico, aspectos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

O referencial teórico, segundo capítulo, aborda o significado de gestão estratégica e algumas abordagens de estudo sobre a formulação de estratégias nas organizações. Nesse sentido, há um destaque do livro “Safári de Estratégia” de Mintzberg *et al* (2010), pois além de apresentarem os conceitos dos cinco P’s para a Estratégia, eles abordam dez escolas de pensamentos acerca da formulação da estratégia, reunindo os principais estudos sobre o tema desde a década de 1950. Em seguida, o referencial também apresenta o significado e o processo de gerenciamento pelas diretrizes na visão do *Hoshin Kanri*.

O capítulo três discorre sobre os aspectos metodológicos que serviram de base para o desenho e a realização da pesquisa proposta no trabalho. O quarto capítulo, por sua vez, traz a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. Além de apresentar a organização estudada, o capítulo desenvolve uma análise dos dados da pesquisa, a fim de demonstrar o modelo de gestão estratégica da Rede Apogeu. Por fim, as considerações finais abordam algumas conclusões obtidas através de toda a pesquisa realizada, compilando as principais análises e propondo possíveis sugestões de pesquisas futuras sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para nortear a análise dos resultados da pesquisa aqui proposta, o referencial teórico apresentará alguns estudos e abordagens sobre gestão estratégica, estratégia, processos de formulação de estratégia e modelo de gerenciamento pelas diretrizes.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Contemporaneamente, gerir uma organização, seja ela de qualquer setor ou segmento, exige algo além de simplesmente dar ordens aos funcionários e fazer a empresa caminhar dia após dia. De acordo com Wright *et al* (2011), a administração estratégica tem um sentido mais amplo que apenas o estabelecimento de objetivos para se alcançar determinado patamar. A diretriz estratégica da organização deve estar vinculada a inúmeras variáveis, como a análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo e a identificação dos pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno. Além disso, ainda de acordo com os autores citados, os integrantes da cúpula estratégica desempenham o trabalho de determinar a missão e os objetivos gerais da empresa.

Alday (2000) também apresenta que a gestão estratégica está presente em empresas de todos os portes e tamanhos, sendo essa o foco por parte dos integrantes da alta administração da organização. Ainda de acordo com Alday (2000), as empresas buscam na gestão estratégica algumas ferramentas que lhes permitam analisar o mercado, identificando pontos de oportunidades e outros passíveis de melhorias.

Nicolau (2001) define estratégia como “a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias” (HOFER e SCHENDEL¹ 1978 *apud* NICOLAU 2001 p.7). Os autores compreendem a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (HOFER e SCHENDEL² *apud* Nicolau 2001 p.7). Já (THIETART³ 1984 *apud* NICOLAU 2001 p.7), diz que podem tomar a forma de um “plano unificado, compreensivo e integrado relacionando

¹ HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, 1978, *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.

² HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, 1978, *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.

³ THIETART, R.-A., 1984, *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.

as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente” (JAUCH e GLUECK⁴ 1980 apud NICOLAU 2001 p.7).

De fato, Nicolau (2001) explica que as empresas passam por momentos em que sua cúpula define qual o caminho adequado e desejado para que a organização consiga atingir os objetivos de longo prazo. Essa formulação de ideias e desenho de rotas para chegar ao ponto desejado é denominada planejamento estratégico.

Machado (2014) expõe que o planejamento estratégico deve ser utilizado como uma ferramenta no apoio do processo de concepção dos objetivos das organizações. Em alguns casos, o entendimento e a implantação de maneira equivocada das estruturas de planejamento levam as empresas ao insucesso logo em seus primeiros anos de vida.

De acordo com Machado (2014, p.10), “a gestão estratégica abrange três componentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento”.

Ela define visão sistêmica como “a capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho da mesma. São as relações intra e inter organizacionais” (MACHADO, 2014, p.10). A autora demonstra a importância do líder de uma organização, responsável pelo processo de concepção da estratégia, em levar em consideração todos os elementos que a envolvem, estando eles no ambiente interno e/ou externo da empresa. A visão sistêmica é justamente a sinergia entre esses meios, nos quais toda empresa está inserida. Ainda de acordo com a visão da autora, o sucesso de uma gestão estratégica passa pela junção, de maneira eficiente e bem estruturada, desses conjuntos que cercam e fazem parte das organizações.

O pensamento estratégico, de acordo com Machado (2014), é a maneira como o gestor da organização desenha as ações, com base nas necessidades da empresa, de forma estratégica. Essa forma de pensar as ações deve ser feita de maneira articulada, levando em consideração aspectos internos e externos da organização, visando aos objetivos de curto, médio e longo prazo. “O pensamento estratégico é decorrência da visão sistêmica” (MACHADO, 2014, p.11). Os gestores das organizações, ainda de acordo com essa autora, adquirem o saber para desenvolvimento do planejamento estratégico de acordo com suas experiências passadas e somadas ao longo dos anos.

O planejamento em si pode ser considerado como uma ferramenta metodológica, para os gestores da alta administração, no apoio para fixar os objetivos e as estratégias de curto, médio e longo prazo (MACHADO, 2014).

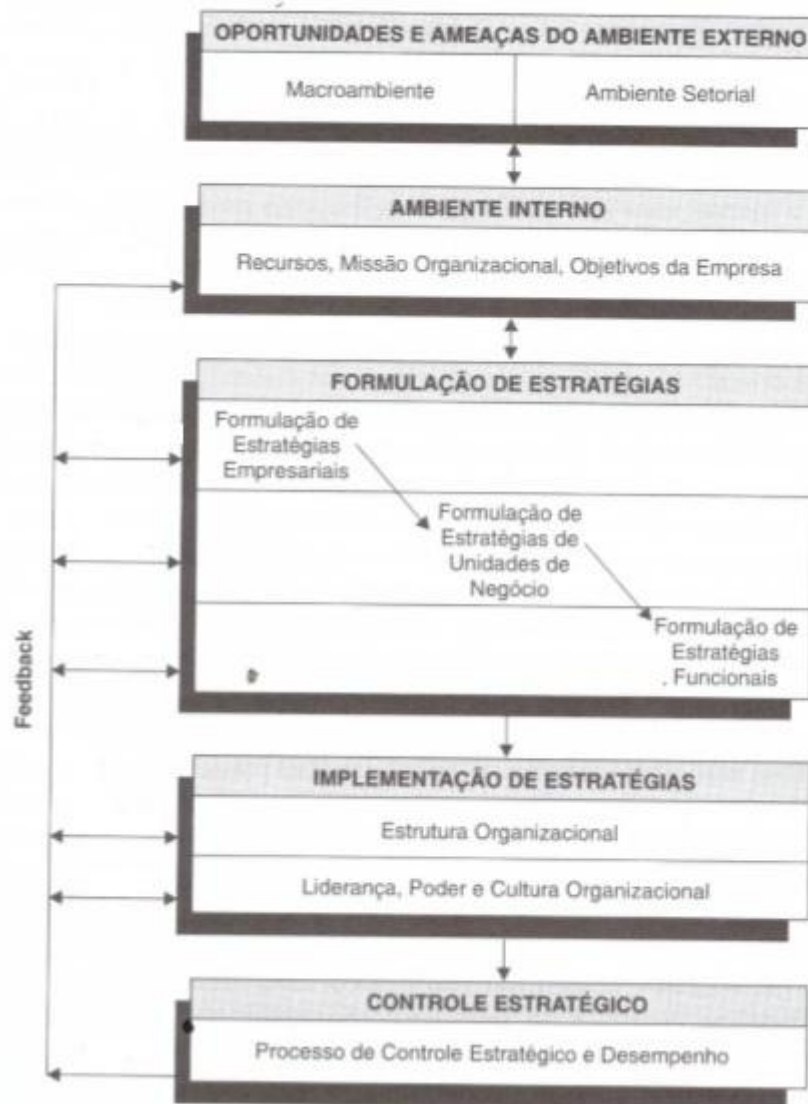
⁴ JAUCH, L.R. e W.F GLUECK, 1980, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 5a ed., 1988.

Wright *et al* (2011) apresentam a administração estratégica como uma série de estágios a serem desenvolvidos para se chegar ao perfeito funcionamento da organização. Os autores apresentam os seguintes estágios para a alta administração seguir este processo. No primeiro estágio, os gestores devem executar a análise das oportunidades e ameaças no ambiente externo, levando em consideração variáveis como economia, política, padrões sociais, tendências, dentre outros fatores. Esses coeficientes, mesmo fora do cunho das empresas, podem gerar interferências. No segundo estágio, os autores apresentam que se devem analisar os pontos fortes e fracos da organização, em seu ambiente interno. Esse olhar para dentro da empresa reforça o comportamento que a organização se apresenta frente ao mercado. O terceiro estágio diz respeito ao estabelecimento da missão organizacional e os objetivos gerais. O quarto estágio é a formulação da estratégia nos três níveis organizacionais, sendo eles gerencial, tático e operacional. Deve-se ressaltar que o cruzamento das análises dos ambientes externos e internos, realizado através da matriz SWOT, permite à organização alinhar quais são os pontos fortes e os passíveis as melhorias internamente e, com isso, almejar as oportunidades e ameaças externas.

A etapa seguinte, o quinto estágio, é o de implementação. Para que todo o planejado se desdobre conforme o desenho, a estrutura deve estar bem definida com a cultura da empresa e alinhada ao pensamento da administração estratégica. Por fim, o sexto estágio é o controle estratégico. Esse controle é feito com o intuito, de acordo com Wright *et al* (2011), de assegurar que os objetivos gerais, desenhados no terceiro estágio, estão sendo de fato atingidos após a implementação. Caso esses objetivos não estejam sendo alcançados, o controle estratégico visa encontrar novas estratégias de correção no desdobramento, aspirando à otimização dos resultados da organização.

O modelo de administração estratégica proposto por Wright *et al* (2011), descrito anteriormente, está apresentado na figura 1.

Figura 1 – Modelo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Wright, Kroll, Parnell (2011, p.27)

Seguindo a mesma linha de modelo de administração estratégica apresentada por Wright *et al* (2011), anteriormente Mintzberg *et al* (2010) trazem em sua obra “Safári de Estratégia”, mais precisamente na abordagem da Escola do Planejamento, um modelo básico de planejamento estratégico. O modelo demonstrado por Mintzberg *et al* (2010) apresenta 5 estágios do planejamento. O primeiro estágio é a fixação dos objetivos organizacionais. Nesse estágio, o gestor define em qual direção estratégica a empresa vai seguir, estabelecendo metas como maneira de controle para que os objetivos sigam na maneira planejada pelo gestor da organização. O segundo e terceiro estágios são de auditoria externa e interna, nessa ordem. A auditoria externa visa uma análise do ambiente de fora da organização, preocupando-se com previsões de mercado, mudanças de ambiente e oportunidades para a organização. Outro fator importante presente na auditoria externa é a capacidade de levantar informações e dados que

permitem à empresa desenhar cenários cujo principal objetivo é a previsibilidade e a preparação para mudanças do meio externo.

O terceiro estágio, a auditoria interna, foca no estudo das forças e fraquezas das organizações. O quarto estágio é o de avaliação de estratégia. Nessa etapa, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam que o gestor deve iniciar uma análise dos fatores levantados nas últimas três etapas. Eles apresentam uma série de técnicas que servem como auxílio ao gestor na avaliação, “avaliação da estratégia competitiva, análise dos riscos, curva de valor, cálculo de retorno sobre os investimentos e, por fim, a criação de valor, como indicador de análise financeira.” O último estágio é o de operacionalização da estratégia. Nessa etapa, os autores supracitados descrevem o desencadeamento do processo de planejamento estratégico em toda a organização. Em decorrência dessa etapa, surgem as hierarquias de diretrizes. O gerente fica responsável por definir os planos para realização do trabalho que será desenvolvido. A grande característica dessa etapa é o controle, que é aplicado para que os processos não se alinhem com os objetivos estratégicos.

Wright *et al* (2011) destacam que a estratégia, após implementada, frequentemente passará por alguma modificação, em virtude das variáveis externas ou internas da organização. De acordo com os autores, é praticamente impossível prever essas variáveis no longo prazo. Uma estratégia pretendida é aquela originalmente projetada pela alta administração. Ela pode ser realizada da maneira que foi concebida, em uma forma modificada, ou até totalmente alterada se comparada a sua origem. Normalmente, de acordo com Wright *et al* (2011), a estratégia pretendida e a estratégia realizada são divergentes em alguns aspectos, devido às mudanças ambientais ou organizacionais não previstas na concepção da estratégia pretendida.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS

Nicolau (2001) destaca a interação entre a organização e o meio no qual ela está envolvida como ponto de concordância entre os estudiosos em estratégia. Segundo a autora, essa relação entre a organização e o meio que a envolve é o que dá sentido ao conceito de estratégia. No campo sobre estratégia, porém, não há uma forma única de se definir este termo. O significado de estratégia pode ser diferente conforme cada autor e sua abordagem de estudo.

O quadro a seguir foi adaptado da obra de Nicolau (2001, p.4) e apresenta alguns conceitos de estratégia definidos por alguns autores ao longo dos anos.

Quadro 1: Definições de estratégia

Autores	Definição de estratégia
Chandler	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação dos recursos para atingir esses objetivos.
Asnoff	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema.
Katz	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: Relação atual (situação estratégica) e a relação futura (plano estratégico, que é o conjunto de objetivos e ações a tomar para se atingir esses objetivos).
Steiner e Miner	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schandel	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação dos recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter	Estratégia competitiva é formada por ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno a mais sobre o investimento.
Martinet	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Mintzberg	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001, p.4-6)

Mintzberg *et al* (2010) apresentam cinco definições sobre estratégia, denominadas os 5 Os: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. O quadro 2 apresenta estas definições.

Quadro 2: Definições de estratégia, segundo Mintzberg *et al* (2010)

Estratégias como:	Definição:
Plano	Estratégia como um plano é a definição de uma direção, uma guia ou um curso de ação para o futuro da organização (olhar para frente).
Padrão	Estratégia como padrão é a coerência no comportamento adotado pela organização ao longo do tempo (olhar para o passado).
Posição	Estratégia como posição é a localização de determinados produtos e serviços oferecidos pela empresa em determinado mercado. É o ponto em que o produto se encontra para o cliente.
Perspectiva	Estratégia como perspectiva é a maneira fundamental para uma organização projetar com foco no seu ambiente interno, levando em consideração o pensamento dos responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia e passando pelo olhar da grande visão da empresa.
Pretexto	Estratégia como pretexto é um artifício específico para ilusionar um concorrente ou oponente de mercado.

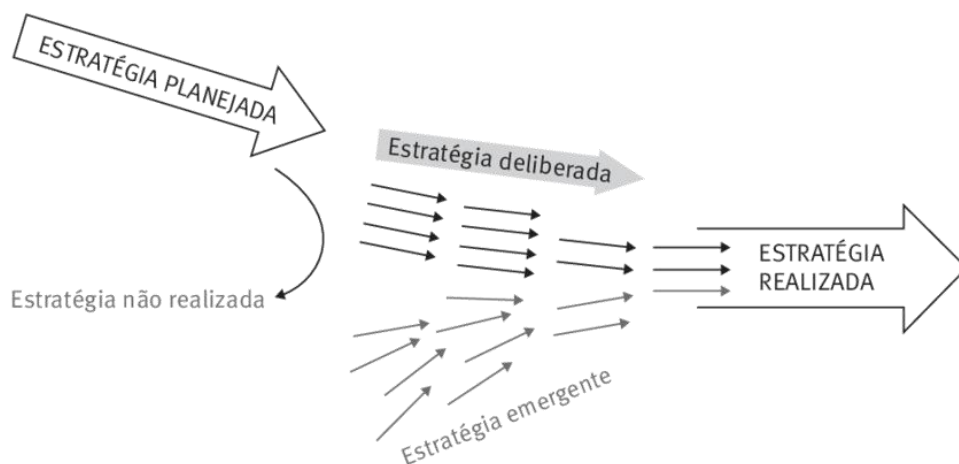
Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2010).

Segundo Mintzberg *et al* (2010), as organizações fazem planos para futuro de longo prazo e, também, utilizam de informações do passado para nortear suas ações no presente e no futuro. Os autores chamam de “estratégia pretendida” aquela que segue esse plano e de “estratégia realizada” a que foi implementada tal como foi pretendida. Uma estratégia pretendida nem sempre se torna realizada, algum fator interno ou externo à organização pode gerar alguma mudança no seu desencadeamento e alterar seu curso até a sua realização.

Mintzberg *et al* (2010) também apresentam as estratégias como deliberadas e emergentes. Segundo eles, as intenções totalmente realizadas, assim como o pretendido, podem ser denominadas de “estratégias deliberadas”, as que não foram podem ser chamadas de “estratégias não realizadas”. As “estratégias emergentes” são aquelas em que o padrão realizado não era o exatamente proposto inicialmente pretendido, foram tomadas medidas de correção da estratégia pretendida para sua realização. É possível realizar uma convergência de ideias ao exposto por Nicolau (2001) anteriormente.

A figura 2 mostra, de acordo com Mintzberg *et al* (2010), a relação entre as estratégias pretendidas, realizadas, deliberadas, não realizadas e emergentes.

Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg *et al* (2010, p.26)

A seguir serão apresentados os estudos acerca da formulação da estratégia, de acordo com alguns autores.

2.3 OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

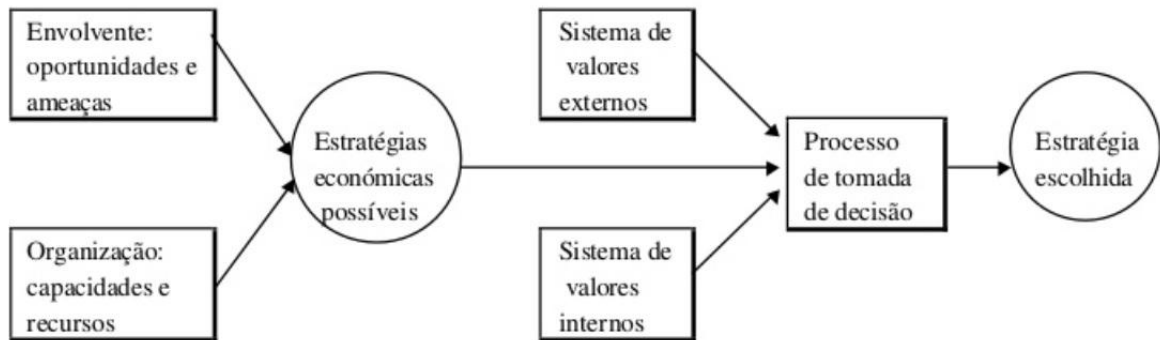
Nicolau (2001) apresenta a forma como as estratégias surgem e são implementadas, não sendo um processo igualitário em todas as empresas, pelo fato dos ambientes externo e interno se alterarem de organização para organização. Apesar dessa situação particular, a autora aponta três linhas básicas de formação de estratégia: como um processo racional e formal, como um processo negociado e como um processo em construção permanente.

Ainda de acordo com o Nicolau (2001), a formação da estratégia como processo racional e formal se desenvolve através de uma série de estágios sequenciais, racionais e analíticos que envolvem a interação entre a criação da estratégia e a realidade da organização. Já na formação de estratégia como um processo negociado, a autora demonstra que os indivíduos dentro das organizações têm seus objetivos diferentes, conforme os interesses de cada grupo ou área e, por isso, a formação da estratégia passa por um processo de negociação entre os grupos sociais que compõem as empresas. Essa linha não contradiz o processo racional de formulação da estratégia. A autora destaca o papel dos autores da elaboração estratégica para um olhar voltado aos aspectos sociais e políticos no processo de formação da estratégia. Esse fato auxilia no processo de negociação e na aceitação da estrutura organizacional da estratégia pensada pela alta cúpula. Por fim, a autora afirma que a estratégia como um processo em construção permanente não se desdobra seguindo uma linearidade de

processos, muito menos se encontra transcrita em algum documento. Segundo ela, a estratégia vai se formando à medida que o gestor e a organização aprendem sobre sua capacidade interna e o meio em que está inserida.

As figuras 3 e 4 ilustram a formação da estratégia como um processo racional e negociado de acordo com o apresentado por Nicolau (2001)

Figura 3 – Formação da estratégia como um processo racional



Fonte: Nicolau (2001, p.11)

Abaixo a figura 4, demonstrando a formação da estratégia como um processo negociado.

Figura 4 – Formação da estratégia como um processo negociado



Fonte: Nicolau (2001, p.11)

Tal como Nicolau (2001) procurou apresentar os processos de formulação de estratégias, os autores Mintzberg *et al* (2010) fazem isso de forma mais extensa e detalhada. Na próxima sessão será exposta a maneira de como os autores apresentam as abordagens.

2.3.1 As Abordagens Prescritivas à Formulação de Estratégia

Mintzberg *et al* (2010) descrevem as escolas de natureza prescritiva como aquelas que priorizam a maneira como as estratégias devem ser formuladas, e não como elas realmente se formam. O quadro 3 indica as escolas prescritivas apresentadas pelos autores.

Quadro 3 – Escolas prescritivas à formulação da estratégia

Escola	Visão apresentada por Mintzberg <i>et al</i> (2010)
Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal.
Posicionamento	Formação de estratégia como um processo analítico.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2010).

A Escola do Design, para Mintzberg *et al* (2010, p.36), é “um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. A escola tem por objetivo a ênfase na avaliação dos ambientes internos e externos da organização: na visão interna, a busca de pontos fortes e fracos; na visão externa, a revelação de ameaças e oportunidades. A ferramenta com maior grau de aplicação na Escola do Design é a análise da matriz SWOT. A figura 5 apresenta o modelo básico para a formulação da estratégia da Escola do Design, tal como demonstrado pelos autores.

Figura 5 – Modelo básico da Escola do Design.



Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2010, p.38)

Com respeito à segunda escola prescritiva, a Escola de Planejamento tem como base para o processo de concepção de estratégia a formalização. Mintzberg *et al* (2010, p.58) sugerem que a formulação de estratégia seja conduzida por funcionários altamente treinados, compondo um setor, única e exclusivamente dedicado ao planejamento estratégico, com acesso ao gestor daquela organização. Essa proximidade, segundo os autores, gera facilidade no controle pelo executivo.

Por fim, a última escola, de cunho prescritivo, apresentada pelos autores, é a Escola do Posicionamento. Essa escola tem como principal característica a formulação de estratégia como um processo analítico. Mintzberg *et al* (2010, p.91) afirmam que “a escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes”. A análise era um fator fundamental para formulação da estratégia na escola do posicionamento. Dessa maneira, importantes ferramentas de análise eram utilizadas, como a matriz de crescimento-participação BCG, e a proposta de Porter, a saber: as cinco forças de análise competitiva, as estratégias genéricas (liderança em custo ou em diferenciação e foco) e a cadeia de valor.

2.3.2 As Abordagens Descritivas à Formulação de Estratégia

Mintzberg *et al* (2010) explicam que as escolas de natureza descritiva são aquelas que priorizam a maneira específica do processo de formulação, preocupando-se menos com a prescrição no comportamento idealizado e mais em como as estratégias são de fato formuladas. O quadro 4 demonstra as escolas descritivas apresentada pelos autores.

Quadro 4 – Escolas descritivas à formulação da estratégia.

Escola	Visão apresentada por Mintzberg <i>et al</i> (2010)
Empreendedora	Formação de estratégia como um processo visionário.
Cognitiva	Formação de estratégia como um processo mental.
Aprendizagem	Formação de estratégia como um processo emergente.
Poder	Formação de estratégia como um processo de negociação.
Cultural	Formação de estratégia como um processo coletivo.
Ambiental	Formação de estratégia como um processo reativo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2010).

A Escola Empreendedora tem sua formulação de estratégia como um processo visionário.

A escola empreendedora não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. O principal enfoque desta escola é a importância da figura do líder no desenvolvimento da estratégia. (MINTZBERG *et al*, 2010, p.128).

A Escola Cognitiva apresenta a visão de formulação de estratégia sondando a mente dos estrategistas. Mintzberg *et al* (2010, p.150) definem que grande parte dos estrategistas “desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de suas experiências diretas.”. Os autores concluem que “essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, o que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente.”. Em resumo, pode ser considerado que o estrategista toma suas decisões e projeta suas ideias de acordo com suas experiências e conhecimentos adquiridos em oportunidades anteriores.

A terceira escola de cunho descritivo é a Escola de Aprendizado, que tem em sua essência um processo emergente de formulação de estratégia.

As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam (MINTZBERG *et al*, 2010, p.176).

A estratégia nessa escola enfatiza a importância das rotinas de trabalho no ambiente interno da organização. As trocas diárias entre os indivíduos permitem o desenvolvimento e o aprendizado dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

A Escola de Poder retrata a formulação da estratégia como um processo de negociação. Mintzberg *et al* (2010, p.224) explicam que “a escola do poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.”. A escola aponta a barganha e a persuasão como formas de formulação da estratégia e como maneiras de implementá-la.

A Escola Cultural, por sua vez, enfoca no interesse comum do coletivo de indivíduos que formam as organizações. Está ligada à influência da cultura na manutenção da estabilidade organizacional ao seguir a estratégia. Segundo Mintzberg *et al* (2010, p.150), “a formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.”.

A Escola Ambiental, segundo Mintzberg *et al* (2010, p.276), “ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.”. O ambiente é retratado em outras escolas como fator importante para evolução da organização. Na escola ambiental, ele é considerado o fator principal para o processo de concepção de estratégia pelos gestores.

Na próxima seção, serão apresentados alguns conceitos para compreensão de um tema, com cunho mais específico, sobre uma das propostas de modelo de formulação de estratégia.

2.4 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O gerenciamento pelas diretrizes é um modelo de gestão estratégica baseado no dia a dia das organizações. As ações de rotina são a base para entender esse modelo de gestão. Serão apresentadas nas seções abaixo as características e os modelos utilizados no gerenciamento pelas diretrizes.

2.4.1 Hoshin Kanri

“Hoshin Kanri é um método de tomada de decisão estratégica que está voltado para cumprir os objetivos organizacionais de forma alinhada aos planos específicos em todos os níveis da estrutura organizacional.” (CAMPOS *apud* CALADO 2011).

O modelo, de acordo com Campos (1996), tem como objetivo ser disseminado na organização como auxílio na criação das metas de médio e curto prazo dentro do modelo organizacional. O conceito se originou através do *gap* existente entre a conexão dos objetivos da alta administração e o gerenciamento realizado na área operacional no dia-a-dia. Com origem no Japão, o Hoshin Kanri é uma metodologia de gestão voltada para o alinhamento de metas e planos em todos os níveis e funções, integrando objetivos e estratégias nas operações diárias, sempre revendo o processo para facilitar a aprendizagem. O modelo facilita a integração entre diversos setores da organização com funções totalmente distintas, possibilitando a soma dos esforços para se atingir os objetivos chave da organização.

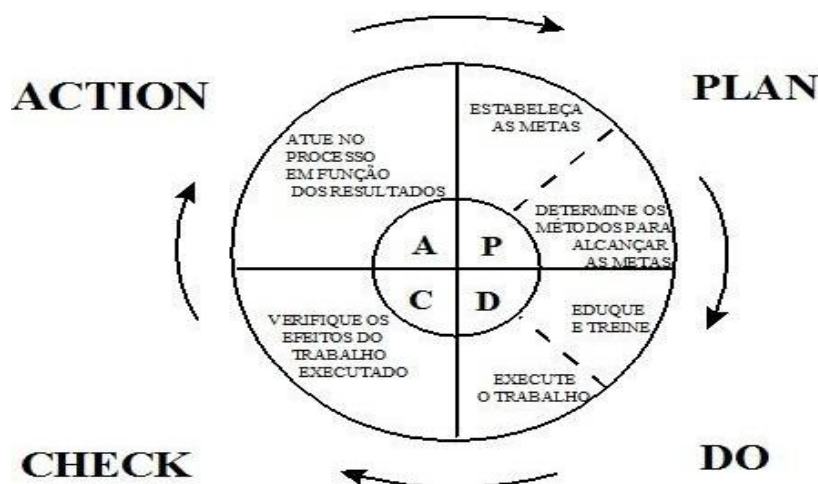
O método do Hoshin Kanri apresenta quatro etapas principais: formulação de poucas prioridades estratégicas vitais; tradução dessas estratégias prioritárias em planos de ação para o seguinte ano através da decisão entre os gerentes e seus subordinados; gerenciamento dos planos na rotina diária no nível operacional; análise das diretrizes e estratégias em toda a organização para revisar e avaliar seu desempenho.

É importante que todas as pessoas envolvidas no processo tenham em mente, de maneira clara, o objetivo final a ser obtido. O autor apresenta que o próximo passo a se tomar é o estabelecimento dos objetivos intermediários, que devem buscar o alinhamento com o objetivo maior (CAMPOS, 1996).

O Hoshin Kanri pode ser interpretado como o ciclo PDCA aplicado ao processo de planejamento e execução (CAMPOS, 1996).

De acordo com a afirmação proposta pelo autor anteriormente, o ciclo PDCA se apresenta como ferramenta que desencadeia o processo do Hoshin Kanri. A figura a seguir apresenta o modelo PDCA.

Figura 6 – PDCA – Método de controle de processos



Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.266)

Segundo Campos (1996), o gerenciamento pelas diretrizes é uma metodologia utilizada para agir de forma reativa quando surge algum tipo de empecilho com respeito aos temas prioritários da organização. O autor apresenta um sinônimo para o conceito de gerenciamento pelas diretrizes apresentado anteriormente como “um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização”. Ainda de acordo com Campos (1996), como condição vital para um pleno funcionamento da metodologia, a liderança por parte da alta administração tem de apresentar, no âmbito da emoção, do entusiasmo e do conhecimento toda a força de trabalho da organização.

Apresentando o contexto do estudo deste trabalho, parte do conceito de planejamento utilizado passa pelo conceito de meta, problema e diretriz. Ainda utilizando os conceitos de Campos (1996, p.45), “planejar é definir aquilo que tem que ser feito para que a meta seja atingida”.

Desdobrando o conceito de meta, o autor a apresenta como um conjunto de fatores. O primeiro é o objetivo organizacional da empresa, o segundo é o valor que estrutura as ações para mensurar a meta e, por fim, o prazo determinado para sua realização.

O conceito de problema ilustrado por Campos (1996, p.46) é “um problema é um resultado indesejável de um processo”. Alinhando ao conceito de meta, o problema se apresenta como uma meta não alcançada, e a resolução desse problema significa o alcançar metas. Seguindo com as definições, “uma diretriz consiste em uma meta e das medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta”, de acordo com Campos (1996, p.49). Alinhado ao conceito de diretriz, o autor apresenta como termo chave para entendimento do

conceito a ideia de medidas. Essas medidas são os meios e maneiras específicas usadas pela organização, que visam atingir as metas estabelecidas.

2.4.2 Aplicação do gerenciamento pelas diretrizes

Campos (1996) apresenta em sua obra “Gerenciamento pelas Diretrizes” três estágios de desdobramentos da gestão pelas diretrizes. O primeiro estágio é denominado “prática de golpes faixa branca”, o segundo estágio é denominado “prática de golpes faixa marrom” e o terceiro estágio “prática de golpes faixa preta”.

2.4.2.1 Prática de golpes faixa branca

No primeiro dos três estágios demonstrados por Campos (1996), o autor apresenta que o gestor responsável pela formulação das estratégias da organização deve estruturar um padrão gerencial. Este padrão contém as regras de trabalho dentro do ambiente organizacional pautado pelo sistema de gerenciamento pelas diretrizes. Ainda segundo o autor, o padrão gerencial deverá conter algumas características que seguem apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 5 – Padrão gerencial do sistema de gerenciamento pelas diretrizes

Características que farão parte do padrão gerencial	
Explicação dos objetivos do padrão.	Acompanhamento e controle.
Definição dos termos utilizados.	Ações a serem tomadas no final do ano.
Documentos (regulamentos) correlatos.	Fluxograma de sistema de gerenciamento pelas diretrizes.
Planejamento do gerenciamento pelas diretrizes (desdobramentos das metas e medidas).	Formulários a serem utilizados.

Fonte: Adaptado de Campos (1996).

O início do processo de gerenciamento pelas diretrizes se dá com a concepção das metas anuais da organização. Campos (1996) denomina estas metas como “metas de sobrevivência”. “As metas de sobrevivência são escolhidas após a análise dos resultados do gerenciamento pelas diretrizes do ano anterior (reflexão anual) e da capacidade da

organização em responder às necessidades previstas em seus planos de médio e longo prazo”, segundo Campos (1996, p.83).

Ainda segundo o mesmo autor, quando a organização não dispõe de um plano de longo prazo, o que é comum em empresas que estão iniciando sua estrutura de formulação de estratégia, a alta cúpula busca realizar uma avaliação de sua situação organizacional, utilizando como base experiência de outras empresas, informações de mercado e análise dos concorrentes. Após essa análise, Campos (1996) aponta que a direção da organização estabeleça uma meta de sobrevivência, colocando em evidência a maior fraqueza da companhia. O autor aponta que o simples fato de definir uma meta pode não ser suficiente para alcançá-la. É necessário um acompanhamento das rotinas de trabalho para atestar se a metodologia aplicada para atingir a meta está sendo cumprida. Ele aponta que, nos anos iniciais da organização, o objetivo principal é a adaptação do nível gerencial ao gerenciamento pelas diretrizes. Essa adaptação ao longo dos anos sofre a influência de estratégias emergentes, por isso o autor aponta que são necessários alguns anos para construção de um sistema de gerenciamento pelas diretrizes eficiente.

Ainda segundo Campos (1996), alguns critérios são necessários para a definição da primeira meta de sobrevivência da organização. A meta deve ser vital e interfuncional, deve afetar fortemente o desempenho da empresa e deve ser apenas uma única meta.

Campos (1996) apresenta, após a definição das metas iniciais da organização, as diretrizes iniciais da alta cúpula para cumprimento das metas. No primeiro momento, cabe ao líder organizacional conduzir todas as pessoas presentes na empresa a compreenderem que o sistema de gerenciamento pelas diretrizes está voltado para solução dos problemas organizacionais, e que o problema em questão se trata do *gap* existente entre a meta estabelecida e a situação em que a companhia está naquele momento. O autor relata que, no estabelecimento da primeira diretriz, deve estar presente o presidente da instituição, além de seus diretores e o responsável pela gestão da qualidade total.

Após a reunião para definição das diretrizes, Campos (1996) demonstra a importância do trabalho do coordenador de gestão total da qualidade para definição dos responsáveis por transformar os planos desenhados em ações. O autor define dois grupos de medidas, dobráveis e não dobráveis. As medidas não dobráveis farão parte do plano de ação do presidente, que pode transformar essas medidas em projeto e delegar a outros grupos de trabalho. As medidas dobráveis serão apresentadas aos diretores da organização e, a partir delas, cada um irá estabelecer seus objetivos gerenciais e, por consequência, suas metas.

Campos (1996) retrata alguns aspectos necessários durante o estabelecimento das metas pelos diretores da empresa. A realização de uma análise da situação atual da organização, com o viés de estabelecimento de metas atingíveis, deve estar baseada na necessidade da organização e se apresentar viável na realidade micro e macro ambiental. E, por fim, o autor demonstra a importância do resultado dos somatórios das metas de todos os diretores para atingir a meta da cúpula da organização.

Em cada nível hierárquico devem ser considerados os seguintes aspectos: Medidas prioritárias desafiadoras de longo prazo, mas que devem ser implementadas desde já, medidas prioritárias que permitam aperfeiçoar e fortalecer cada vez mais os pontos fortes tradicionais da organização, medidas prioritárias de aperfeiçoamento da rotina do dia-a-dia, que melhorem substancialmente o padrão de trabalho atual (CAMPOS, 1996, p.97).

Campos (1996) define os planos de ação para a maneira de execução de toda a estrutura pensada pela alta cúpula e os diretores. Os planos de ação viabilizam a ação concreta no gerenciamento. “A maioria dos planos de ação fica ao nível da unidade gerencial básica” Campos (1996, p.102). O gerente nesse nível pode realizar um planejamento de ação bem desenhado, visto que ele conhece todos os itens de seu setor, além de estar munido de dados referentes ao seu trabalho. Ele está a par dos problemas ligados ao setor, por isso a análise dos fenômenos e análises de processos já realizados auxilia na tomada de decisão sobre algum problema emergente, ou sobre uma ação a ser planejada no curto ou médio prazo.

Durante o processo de desdobramento, são produzidas várias metas e cada uma delas equivale a um item de controle. Esse item de controle deve apresentar os seguintes componentes, de acordo com Campos (1996, p.109).

Quadro 6 – Componentes de controle de uma meta

Item de controle	
Objetivo do gerenciamento.	Resultado esperado do ciclo PDCA.
Nível do gerenciamento.	Meta expressa numericamente.
Faixa do controle.	Definição dos limites fora dos quais são necessárias análise e ação.
Ciclo do gerenciamento.	Periodicidade de verificação dos resultados.
Ação gerencial.	Ação a ser realizada quando o item sai da faixa de controle.
Documento do gerenciamento.	Relatório de anomalias do gerenciamento pelas diretrizes, gráficos e tabelas.

Responsabilidade do gerenciamento.	O responsável pelo item de controle.
------------------------------------	--------------------------------------

Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.109)

Campos (1996) apresenta uma metodologia de acompanhamento das metas a serem cumpridas por todas as pessoas envolvidas em um determinado processo. Essa metodologia inclui o levantamento dos dados resultantes do trabalho desenvolvido, alinhado aos relatórios presentes no documento de gerenciamento, apresentado no quadro anterior. A compilação dessas informações gera um quadro de pontos de controle para cada gerente, referente ao processo de sua responsabilidade. Segundo o autor, os gráficos e diagramas desses pontos de controle devem estar apresentados num painel de controle. Ainda segundo ele, o painel de controle deve estar exposto no local de trabalho das pessoas e fazer parte da gestão à vista. “Esta exposição, ao externar os pontos problemáticos, aumenta a consciência e a participação de todos” (CAMPOS, 1996, p.112).

2.4.2.2 Práticas de golpes faixa marrom

Dando sequência em sua obra, Campos (1996) apresenta o segundo estágio do gerenciamento pelas diretrizes, as práticas de golpes faixa marrom. Neste estágio, o autor aponta que a organização já deve, obrigatoriamente, ter implantado os conceitos demonstrados no estágio anterior, no nível faixa branca. Nesse estágio, a organização, já deve ter implantado em sua cultura itens de controle bem definidos em todos os níveis hierárquicos, elevado nível de coleta de dados internos e externos, além de um bom estabelecimento de metas.

Esse autor apresenta o fluxograma do gerenciamento pelas diretrizes nas práticas de faixa marrom. Ele frisa que o modelo de fluxo não segue um padrão, podendo mudar de empresa para empresa, visando atender as especificidades de cada organização. O quadro 7 apresenta as etapas e ordem apresentadas no fluxograma.

Quadro 7: As etapas do fluxograma do gerenciamento pelas diretrizes nas práticas de faixa marrom

<p>1. Estabeleça as “Metas Anuais da Empresa” a partir de:</p> <p>1.1 – Plano de Médio e Longo Prazo. 1.2 – Análise dos fatores externos. 1.3 – Reflexão da empresa do ano anterior.</p>
<p>2. Estabeleça o “Projeto das Diretrizes do Presidente”, criando as medidas necessárias e suficientes para se atingirem aquelas metas:</p> <p>2.1 – Inclua um orçamento. 2.2 - Faça uma revisão dos planos de médio e longo prazos.</p>
<p>3. Estabeleça as “Metas da Unidade”:</p> <p>3.1 – Estabeleça as metas em função das diretrizes do Presidente. 3.2 – Promova o ajuste das metas entre as unidades.</p>
<p>4. “Desdobre as metas anuais da Unidade”:</p> <p>4.1 - Promova o ajuste das metas. 4.2 - Priorize as medidas.</p>
<p>5. Estabeleça as “Medidas de Execução Prioritária”:</p> <p>5.1 – Promova o ajuste das medidas. 5.2 – Priorize as medidas.</p>
<p>6. Estabeleça os “Itens de Execução Prioritária”:</p> <p>6.1 – Desdobre cada medida de execução prioritária. 6.2 – Priorize os itens de execução resultantes. 6.3 – Estabeleça aos planos de ação.</p>
<p>7. “Execute as diretrizes”.</p>
<p>8. “Reveja constantemente o conteúdo de suas diretrizes”:</p> <p>8.1 – Considere as mudanças contingenciais. 8.2 – Considere os resultados dos Diagnósticos. 8.3 – Considere novos problemas. 8.4 – Considere o aparecimento de pontos problemáticos nas medidas executadas.</p>
<p>9. “Acompanhe os resultados e o progresso da execução das medidas”.</p>
<p>10. Conduza a Reflexão em sua unidade.</p>
<p>11. Conduza os Diagnósticos de Gerenciamento pelas Diretrizes.</p>
<p>12. O escritório da GQT faz a reflexão do próprio sistema de Gerenciamento pelas diretrizes e atualiza e melhora este sistema.</p>

Fonte: Adaptado de Campos (1996, 176).

Ainda segundo Campos (1996) e seguindo o quadro apresentado anteriormente, o primeiro passo diz respeito ao estabelecimento de metas anuais de empresa. Essas metas passam por duas grandes vertentes, a primeira diz respeito ao produto, seja ele bem ou serviço. Nesse quesito entra em pauta a qualidade do produto, prazos de entrega, volume de produção e custo. A segunda demonstra a realidade das pessoas envolvidas e todo o processo

de produção de tal produto ou serviço. Nesse contexto, é necessária responsabilidade acerca da segurança do trabalhador, alinhada a uma metodologia de treinamentos e aperfeiçoamento contínuo. Outro ponto é a análise dos ambientes em que a organização está inserida. Segundo o mesmo autor, durante o estabelecimento das metas anuais, devem ser realizadas consultas sobre a situação política, econômica e social, além da análise dos concorrentes, novas tecnologias, novidades de mercado e comportamento da demanda.

O segundo passo apresentado no fluxograma anterior diz respeito a como estabelecer o projeto das diretrizes do presidente da organização. Segundo Campos (1996), a cúpula toma como base o projeto das diretrizes. Com base nesse documento, cada uma das metas anuais, apresentadas no parágrafo anterior, é analisada para estabelecimento das medidas necessárias para seu cumprimento. Segundo o autor, essas medidas incluem desenvolvimento dos fornecedores, melhoramento da engenharia de produção e desenvolvimento de novos produtos. Após a conclusão desta etapa, segundo o autor, é necessária uma revisão dos planos da organização de médio e longo prazo. Alinhada a essa revisão, o autor recomenda a construção de um orçamento que serve de base às diretrizes estabelecidas. Seguindo os passos apresentados, o projeto das diretrizes do presidente se conclui.

Seguindo com a próxima etapa do fluxograma apresentado por Campos (1996), o estabelecimento das metas das unidades representa a consolidação de um projeto de metas, em que cada supervisor do nível tático fica responsável por um projeto. Cada supervisor fica com as metas estabelecidas para o seu setor, qualidade, custo, logística, por exemplo. Dentro desse conceito, o autor apresenta a necessidade de entusiasmo e vontade, por parte de toda a equipe de colaboradores envolvida nos desdobramento das metas, no que diz respeito às unidades.

Seguindo o quinto passo do fluxograma descrito por Campos (1996), deve haver, por parte dos colaboradores da instituição, o estabelecimento das medidas de execução prioritária. Após o estabelecimento do projeto de meta para cada supervisor, o desdobramento seguinte é a realização da sequência do planejamento do PDCA. Para isso, o responsável pelo setor tático deve identificar qual é a situação-problema que o impede de cumprir sua meta. “Entendidos quais são os seus problemas, o gerente entra na parte mais importante do Gerenciamento pelas Diretrizes, que compreende as atividades necessárias para estabelecer um plano de ação para atingir as metas ou resolver os problemas” Campos (1996, p.196). O autor continua sua abordagem explicitando a importância do conhecimento das características de um problema, focando na análise de suas causas. Assim, são propostas medidas para

eliminar essas causas. Grande parte dessa análise ocorre quando se realiza o desenho dos planos de médio e longo prazo e no relatório de reflexão anual.

Como passo seguinte, Campos (1996) define o estabelecimento dos itens de execução prioritária. Nesta etapa do fluxograma, cada gerente estabelece o seu plano de ação. Seguindo o conceito anterior, cada medida de execução prioritária deve ser desdobrada em várias outras medidas secundárias e terciárias, as quais o autor denomina de itens de execução prioritária. A priorização dos itens de execução é feita com base no estabelecimento de graus para cada tipo de item de execução. Esse estabelecimento é realizado por cada gerente e por seus superiores hierárquicos.

Por fim, após o estabelecimento de todas as etapas propostas por Campos (1996), ele propõe a execução das diretrizes. Assim se encerra a atuação, como protagonista do processo de gerenciamento pelas diretrizes, do nível tático da organização. Os próximos passos descritos no fluxograma dizem respeito ao controle e à análise acerca da execução das diretrizes. Os passos de número 8 “reveja constantemente o conteúdo de suas diretrizes”; 9 “acompanhe os resultados e o progresso da execução das medidas”; 10 “conduza a reflexão em sua unidade”; 11 “conduza os diagnósticos do gerenciamento pelas diretrizes” e 12 “reflexão do sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes pelo setor de garantia da qualidade total”, são realizados pela alta administração da organização. Essas análises são realizadas com o intuito de identificação dos pontos positivos e negativos e dos pontos de aprendizagem e consolidação das metas atingidas. Feito isso, a organização segue para uma nova rodada de estabelecimento de metas e aplicação de um novo processo de gerenciamento pelas diretrizes, com novas variáveis, no que diz respeito às práticas de faixa marrom.

2.4.2.3 Práticas de golpes faixa preta

Seguindo com os conceitos de Campos (1996), o autor apresenta em sua obra o terceiro estágio para implementação do gerenciamento pelas diretrizes, as práticas de golpes faixa preta. Nesse estágio, o foco é “capacitar as pessoas da empresa a responder rapidamente às necessidades e exigências da sociedade através da harmonia, eficiência e eficácia conseguidas por organizações internacionais” (CAMPOS, 1996, p.233). Como pré-requisito para alcançar esse objetivo organizacional, o autor expõe que é preciso um alto desempenho analítico por parte do nível gerencial e tático, além de um planejamento de longo prazo consolidado.

O estágio avançado do gerenciamento pelas diretrizes apresenta uma característica diferente dos outros dois estágios. Nos dois primeiros estágios demonstrados, a estrutura do gerenciamento pelas diretrizes foi conduzida através de uma estrutura vertical. Segundo o mesmo autor, à medida em que a empresa avança na identificação e resolução dos problemas interfuncionais, o método mais adequado, a partir daí, para conduzir o processo vem através de uma estrutura horizontal. Essa estrutura horizontal é a mais difícil de ser implementada, segundo Campos (1996). Sua implementação deve ocorrer quando a organização tiver o tato para identificar claramente os seus problemas interfuncionais e quando as pessoas envolvidas no trabalho estiverem devidamente preparadas.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o gerenciamento interfuncional é descrito como uma forma organizada para romper as barreiras que separam as unidades internas, proporcionando a cooperação entre os integrantes. Esse tipo de gerenciamento tem como função geral a satisfação do cliente. Essa função geral apresenta quatro características básicas, segundo Campos (1996): a primeira é a garantia da qualidade dos bens ou serviços produzidos; a segunda diz respeito à satisfação interna da empresa, com a garantia do lucro; a terceira diz respeito à satisfação dos empregados, com a garantia do crescimento individual de cada trabalhador e, por fim, o crescimento da sociedade, com a garantia do bem estar no ambiente externo à organização.

O autor apresenta uma maneira de organizar o gerenciamento interfuncional. Ele explica que a empresa é composta por vários sistemas, que são interligados. Na maioria dos casos, é praticamente impossível delegar um sistema completo a um indivíduo, o que, segundo o autor, seria o ideal. Como maneira aproximada a esse ideal, o organograma da instituição, no nível gerencial, deve ser o mais interfuncional possível. Em outras palavras, um diretor deve ficar a cargo de dois ou mais setores estratégicos da companhia, como, por exemplo, logística, assistência técnica, desenvolvimento de novos negócios, garantia da qualidade.

Como ponto seguinte do estudo de Campos (1996), os órgãos da organização interfuncional têm algumas responsabilidades. O primeiro ponto apresentado pelo autor é a responsabilidade sobre o planejamento da melhoria dos sistemas e a verificação dos resultados da função.

A organização interfuncional tem a responsabilidade de levantar os problemas da empresa na função, analisá-los, planejar a sua solução, levando aos departamentos de linha as metas que devem ser atingidas. Deve ainda promover o ajuste e acompanhar a solução dos problemas, levando as informações ao comitê da GQT (CAMPOS, 1996, p.242).

Para desencadear essas ações, cada função deve ter metas claras e métodos de mensuração. Além disso, o autor afirma que cada membro da organização deve pautar seu trabalho nos interesses da empresa como um todo e não voltar as suas ações apenas para o bem de seu departamento em particular.

Quadro 8 – Órgãos da organização interfuncional e suas características

Órgãos da organização interfuncional	Características
Comitê Interfuncional	<p>Organização permanente e formal. Tomada de decisão final e da cúpula. Seus membros são escolhidos entre os diretores e gerentes sênior. O número de comitês interfuncionais não deve ser grande. Sua principal responsabilidade é o estabelecimento, a manutenção e a melhoria dos sistemas de gerenciamento interfuncional. Caso necessário, devem-se realizar reuniões combinadas entre dois comitês de funções diferentes que apresentam interesses em comum. Estabelece as metas da função e promove ajustes dessas metas, alinhando às metas de outros comitês.</p>
Grupos de Trabalho	<p>São nomeados pelo comitê interfuncional e de caráter temporário. O grupo é constituído por pessoas com competência para utilizar os recursos técnicos disponíveis, a fim de conduzir a análise do fenômeno e a análise do processo, para que as metas possam ser distribuídas entre os vários departamentos responsáveis pela execução. O grupo de trabalho é nomeado em função da dificuldade de um projeto, demandando, assim, as melhores pessoas da organização.</p>
Unidade de Suporte	<p>É responsável pelo suporte continuado que visa à manutenção da execução do plano de longo prazo da organização. Dá suporte ao Comitê da garantia da qualidade, por exemplo. Realiza o levantamento das informações ligadas a uma determinada função e, em seguida, levanta os problemas interfuncionais que devem ser combatidos pela organização interfuncional. Analisa os dados de controle e os leva ao comitê interfuncional. Estabelece o sistema de gerenciamento interfuncional da função para que as metas interdepartamentais possam ser realizadas. Realiza a programação das atividades do comitê interfuncional. Atua como coordenador interfuncional no estabelecimento das metas, assiste a alocação de metas e é um agente de estratégias emergentes interfuncional na implementação do plano.</p>
Departamentos de linha	<p>Executam o plano da ação. Realizam o próprio planejamento das ações internas. Têm como pré-requisito a forte capacidade analítica para realização de um bom planejamento e gerenciamento interfuncional de sucesso. Para se atingir a meta, é necessário um bom plano.</p>

Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.242-247)

Campos (1996) apresenta como conclusão das práticas faixa preta, o gerenciamento pelas diretrizes através do gerenciamento por projetos. Nessa etapa, uma das diretrizes do presidente é a construção das metas da organização. Dessas metas saem as diretrizes necessárias para se alcançar as mesmas. Essas medidas são transformadas em projetos de execução.

Cada um dos projetos, segundo Campos (1996), tem seu responsável para o liderar e planejar as ações necessárias para atingimento das metas. O autor apresenta quatro formas de se organizar um gerenciamento de projetos: projeto independente; projeto por setor; projeto por comitê interfuncional; projeto em matriz. A implementação de cada projeto tem como base a revisão do plano de longo prazo da instituição. A partir da análise desse plano, os responsáveis pelo projeto buscam informações sobre o atual ambiente, interno e externo, em que se encontra a empresa. Realizado esse estudo, novas metas são estabelecidas, como estratégias emergentes ao plano inicial desenhado. Essas novas metas, ainda de acordo com o autor, geram novas medidas de execução prioritária.

A próxima seção apresenta alguns conceitos de um livro utilizado como base pelo diretor geral da empresa estudada. Serão demonstrados alguns conceitos com o intuito de alinhar alguns pontos na apresentação dos resultados.

2.5 SONHO GRANDE

Faz-se necessário apresentar a proposta do livro “Sonho Grande”, uma vez que o empresário, sujeito da pesquisa realizada sobre a Rede Apogeu, procura incorporar os princípios desta obra em sua gestão.

A obra de Corrêa (2013) retrata a história de três empresários brasileiros, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira. O livro apresenta a maneira como os três empresários, através de sua metodologia de gestão, chegaram ao topo do mercado brasileiro e conquistaram importantes aquisições de empresas internacionais. O prefácio do livro é feito por Jim Collins e retrata metodologias de gestão importantes para a compreensão sobre a maneira como o estudo de caso do presente trabalho aborda seu entendimento acerca da gestão estratégica.

O primeiro ponto apresentado por Collins em Corrêa (2013) trata da abordagem que envolve o investimento nas pessoas. O investimento em jovens talentos é o principal ponto abordado nesse contexto. As lideranças são compostas por jovens com talentos acima da média. A construção de uma pessoa, voltada a ocupar um cargo estratégico, passa pelo

investimento nesses funcionários. O conceito apresentado é desafiar esse profissional a construir a organização com a sua ajuda e utilizar essa realização como parte da motivação do empregado.

O segundo ponto descrito por Collins em Corrêa (2013) trata do impulso com um sonho grande. Ele retrata a importância da grandeza dos trabalhos desenvolvidos pelos jovens líderes. São apresentadas duas premissas básicas, desenvolvidas pelos empresários e apresentadas por Collins em Corrêa (2013), “primeiro recrute as melhores pessoas e depois dê a elas coisas grandes para fazer. Em seguida atraia mais gente boa e proponha a próxima coisa importante a fazer. Repita o processo indefinidamente” (CORRÊA, 2013, p.10).

Em seguida, o mesmo autor aborda a meritocracia, com incentivos alinhados. Ele retrata uma cultura organizacional de valorização do desempenho de cada funcionário, independente de fatores como idade, cargo, *status*. O autor frisa que os melhores indivíduos anseiam pela meritocracia.

A cultura organizacional é um outro fator de destaque na obra de Corrêa (2013). No prefácio, Collins em Corrêa (2013) define que “a cultura não é um apoio à estratégia; a cultura é a estratégia” (CORRÊA 2013, p.11). Segundo eles, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, com base sólida nos ideais propostos, gera para a organização um ambiente propício ao crescimento e atingimento das metas desejadas. Outro ponto abordado é o foco organizacional. Os indivíduos de todos os setores da organização, segundo os autores, devem se preocupar em fazer grandes coisas, em realizar grandes trabalhos e, com isso, a parte financeira se evidencia ao longo dos anos.

Por fim, Collins apresenta a importância dos estudos teóricos, visando à implementação de tais conceitos nas atividades do micro e do macroambiente da organização. O autor demonstra a importância das conexões entre estudiosos de vários segmentos, visando à adaptação de conceitos adquiridos em determinados casos e que podem vir a serem aplicados na realidade da empresa, em forma de estratégias emergentes.

A próxima seção deste trabalho demonstra a metodologia de pesquisa. Ela apresenta algumas definições teóricas de metodologia e também quais os métodos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados foram utilizados neste estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2003 p.83) apresentam que os métodos científicos são utilizados como base para todas as ciências. As autoras ainda definem que “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Para obtenção de dados para pesquisa desse trabalho, o autor se utilizou, primeiramente, da pesquisa bibliográfica. Esta fonte de levantamento de dados consiste em realizar um apanhado dos principais trabalhos literários, revestidos de importância, que são capazes de transmitir dados importantes sobre o tema estudado. Além disso, esse tipo de estudo representa uma fonte indispensável de informações (MARCONI E LAKATOS 2003). Ainda de acordo com as autoras, a análise documental se refere à fonte de coleta de dados em documentos, sejam eles escritos ou não, e recebem a intitulação de fontes primárias.

O presente estudo também se utilizou do método de pesquisa qualitativa. Zanella (2009) apresenta a pesquisa qualitativa como um instrumento de análise de dados sem a utilização de métodos estatísticos para tal. “Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade” (ZANELLA, 2009, p.75). Outra característica da pesquisa qualitativa, ainda de acordo com a autora, diz respeito ao ambiente natural da coleta dos dados. O fato de a pesquisa estar ocorrendo dentro do ambiente interno da organização classifica o método como estudo de caso.

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pouca amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, um grupo de pessoas, ou de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros. (ZANELLA, 2009, p.86)

A coleta de dados é a etapa responsável pelo início da aplicação das técnicas selecionadas para angariar os dados esperados para pesquisa, (MARCONI E LAKATOS 2003). Segundo as mesmas autoras, existem alguns procedimentos para realização da coleta de dados pelos pesquisadores. Esses procedimentos podem variar de acordo com as circunstâncias ou pelo tipo de pesquisa abordada. As técnicas de pesquisas apresentadas pelas autoras são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Para nortear a coleta de dados a fim de esgotar os problemas da presente pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta, a entrevista em profundidade, que pode ser explicada

como uma técnica que visa “explorar o conhecimento e a experiência daqueles que possuem informações relevantes ao problema/à oportunidade em questão” (CHURCHILL, BROWN, SUTER, 2011 p.71). O roteiro de entrevista, utilizado para angariar dados, está presente nos apêndices do presente trabalho.

As autoras Marconi e Lakatos (2003 p.195) definem que “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”.

Segundo as autoras, existem diferentes tipos de entrevistas, com focos diferentes, de acordo com o propósito do entrevistador. O quadro abaixo apresenta os tipos de entrevistas e suas características.

Quadro 9 – Tipos de entrevista

Tipos de entrevista	Características
Padronizada ou estruturada.	O entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas ao entrevistado. O foco da padronização é obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas. Assim, é possível comparar as respostas e realizar uma análise com as informações coletadas.
Despadronizada ou não-estruturada.	O entrevistador tem liberdade para conduzir a entrevista na direção que considere adequada. O intuito, nesse caso, é uma exploração ampla de uma determinada questão abordada. Em geral são perguntas abertas e podem ser conduzidas dentro de uma conversação informal. Esse tipo de entrevista apresenta três modalidades: Entrevista Focalizada: É baseada em um roteiro de tópicos relativos ao problema estudado. O entrevistador tem liberdade para realizar perguntas, para sondar razões e motivos para as respostas, sem obedecer necessariamente uma estrutura formal. Para isso, são necessários habilidade e perspicácia do entrevistador. Entrevista Clínica: Trata-se de estudar os motivos, sentimentos e a conduta das pessoas. É utilizada para esse tipo de entrevista uma série de perguntas específicas. Entrevista Não dirigida: Neste caso, existe total liberdade do entrevistador para conduzir a entrevista. Ele pode expressar suas opiniões e sentimentos, além de incentivar o entrevistado a falar sobre determinado assunto, sem, entretanto, forçá-lo a responder.

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2003 p.197).

O presente trabalho também utilizou a observação como ferramenta para levantar informações sobre a Rede de Ensino Apogeu. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a observação é de uma técnica de coleta de dados para obtenção de informações no que diz respeito a determinados aspectos da realidade. Ainda de acordo com ambas, o método não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja

estudar. Além disso, segundo as autoras “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.191).

O quadro abaixo apresenta as vantagens e desvantagens, do ponto de vista científico, do método de observação.

Quadro 10 – Vantagens e desvantagens da observação

Vantagens	Desvantagens
Possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos.	O observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador.
Exige menos do observador do que as outras técnicas.	A ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que impede, muitas vezes, o observador de presenciar o fato.
Permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas.	Fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador.
Depende menos da introspecção ou da reflexão.	A duração dos acontecimentos é variável: pode ser rápida ou demorada e os fatos podem ocorrer simultaneamente; nos dois casos, torna-se difícil a coleta de dados.
Permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários.	Vários aspectos da vida cotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador.

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2003, p.191 e 192).

Para o presente trabalho, as circunstâncias de observação foram sobre um meio estruturado, com observação não participante por parte do pesquisador, de maneira individual e efetuada na vida real.

As autoras definem que “na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador.” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.193).

Durante o período de janeiro de 2017 a dezembro de 2018, em que estive fazendo estágio em um setor próximo à diretoria geral, o aluno pesquisador pôde realizar algumas observações que permitiram compreender algumas informações a cerca do modelo estratégico da Rede de Ensino Apogeu. Por isso, foi adotada para a pesquisa, como método de coleta de dados, a entrevista semiestruturada e a observação não participante.

As informações coletadas através das técnicas acima descritas foram devidamente interpretadas e analisadas à luz do referencial teórico do trabalho. Após os relatos da observação não participante realizada pelo autor deste trabalho, foi definido o roteiro de entrevista para angariação de dados pelo empresário, sujeito do trabalho. O Sr. Arimatéia, concedeu uma entrevista em outubro de 2019, com duração de aproximadamente uma hora. O roteiro da entrevista, mencionada anteriormente, está no apêndice do trabalho.

Os resultados dessa pesquisa, que embasam o caso da Rede Apogeu, serão apresentados e analisados no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Essa seção aborda a empresa, foco do estudo e a apresentação dos resultados da pesquisa realizadas pelo autor deste trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Rede de Ensino Apogeu, instituição no ramo de educação, atualmente trabalha com turmas desde o berçário até os cursinhos pré-vestibulares e militares. A empresa foi construída por dois jovens empreendedores, ex-alunos do ITA (Instituto Tecnológico Aeronáutico), que se juntaram para desenvolver um projeto educacional voltado para a excelência. Um dos fundadores, Makerley Arimatéia, diz no site institucional da empresa:

Aqui reconhecemos a educação como pedra fundamental da vida. A paixão pelo que fazemos alimenta a determinação em estar plenamente sintonizados com uma visão cidadã. Defendemos a ética como bandeira máxima e o empreendedorismo como motor do crescimento pessoal de nossos alunos. Nosso objetivo é estimular cada jovem a gerar resultados na efetividade de suas ações. Assim, o sucesso se torna um alvo certo. (Sr. Arimatéia).

Em 2000, ano de início do projeto, a rede contava apenas com uma unidade na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Com o passar dos anos, essa unidade foi ganhando destaque em aprovações em universidades federais em todo o país. Com esse destaque adquirido ao longo dos anos iniciais, surgiu uma proposta de parceria com uma grande rede de escolas do estado do Rio de Janeiro em 2008. Essa parceria durou cerca de três anos e chegou ao fim com o rompimento entre os sócios no final de 2011. Nesse ano, após o rompimento, deu-se início ao projeto de implementação da rede de escolas, visando o planejamento estratégico desenvolvido nessa época. Como desdobramento, ocorreu a abertura de uma unidade voltada para concursos militares, uma voltada para a educação infantil e ainda uma terceira exclusiva para preparação dos alunos para vestibulares, além da unidade já existente para ensino médio e fundamental.

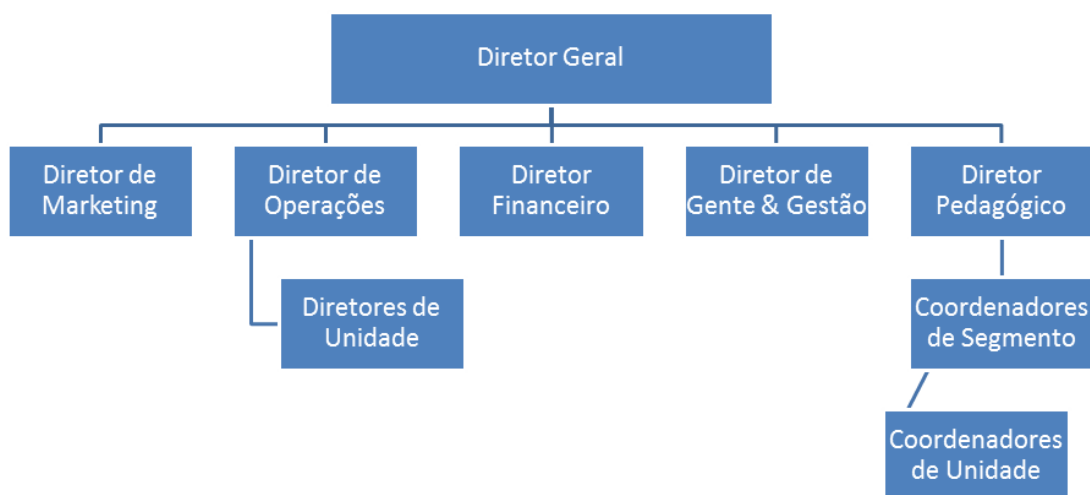
A partir daí, surgiu a Rede de Ensino Apogeu, com quatro escolas na cidade de Juiz de Fora em 2012. E essa expansão não parou desde então. Hoje, a Rede de Ensino está presente em doze cidades no estado de Minas Gerais e em uma cidade no estado do Rio de Janeiro, com vinte unidades espalhadas por essas cidades.

As unidades da Rede Apogeu, espalhadas pelas cidades do interior de Minas Gerais, têm como base organizacional o sistema de central de serviços apresentado anteriormente. O funcionamento acontece da seguinte maneira:

A Central de Serviços é prestadora de inúmeros serviços para as unidades, com o intuito de padronização das unidades da rede. Serviços como manutenção, compras, padronização de processos internos, treinamentos, funcionalidades do sistema, confecção de material didático, apostilas, correção de provas, diagramação de provas, organização de eventos pedagógicos, serviços financeiros, pagamento de contas, de salários e de fornecedores, emissão de boletos, cobranças, folha de pagamento, controladoria, orçamento, tesouraria, contabilidade, departamento pessoal, processo de seleção de novos funcionários, treinamento interno, projetos, benefícios, promoções, *marketing*, novos negócios, projeto de novas turmas, confecção de artes, definição de preços, eventos, captação de parcerias, e serviços de tecnologia da informação voltados para software e hardware.

Os gestores que definem e desdobram as estratégias pretendidas realizam suas atividades na Central Administrativa. A seguir, segue o organograma da estrutura hierárquica.

Organograma 1 – Estrutura hierárquica da rede Apogeu

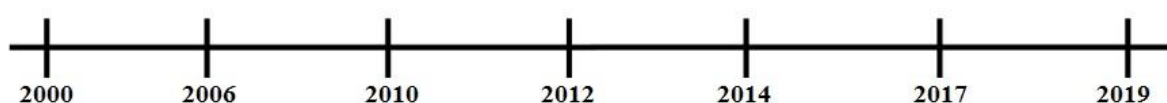


Fonte: Adaptado pelo autor.

Toda a gestão da organização fica localizada no ambiente da Central Administrativa, porém as unidades têm seus gestores internos, conhecidos como Diretores de Unidade.

Para alcançar a estrutura organizacional, apresentada anteriormente, a Rede Apogeu passou por inúmeras mudanças, desde sua criação no ano de 2000. Abaixo está representada a linha do tempo da Rede de Ensino Apogeu, desde sua criação até o cenário atual de empresa. A estrutura organizacional da Rede de Ensino Apogeu é formada com base no conceito de Central de Serviços.

Figura 7: Linha do Tempo da Rede de Ensino Apogeu



Fonte: Elaborado pelo autor.

A descrição dos marcos da história da Rede de Ensino Apogeu é apresentada no quadro 10.

Quadro 11: Descrição dos marcos da linha do tempo da Rede de Ensino Apogeu

Anos	Eventos/Marcos
2000	Ano de abertura da Rede de Ensino Apogeu.
2006	Consolidação do Ensino Médio Abertura do Ensino fundamental II
2010	A Rede de Ensino Apogeu ultrapassa o número de mil alunos.
2012	Início do plano de expansão. Abertura de três novas unidades na cidade de Juiz de Fora.
2014	Inauguração da central de serviços para servir as unidades.
2017	Expansão para cinco cidades de Minas Gerais e Rio de Janeiro
2019	A Rede de Ensino Apogeu conta com um total de 5438 alunos.

Fonte: Adaptado pelo autor.

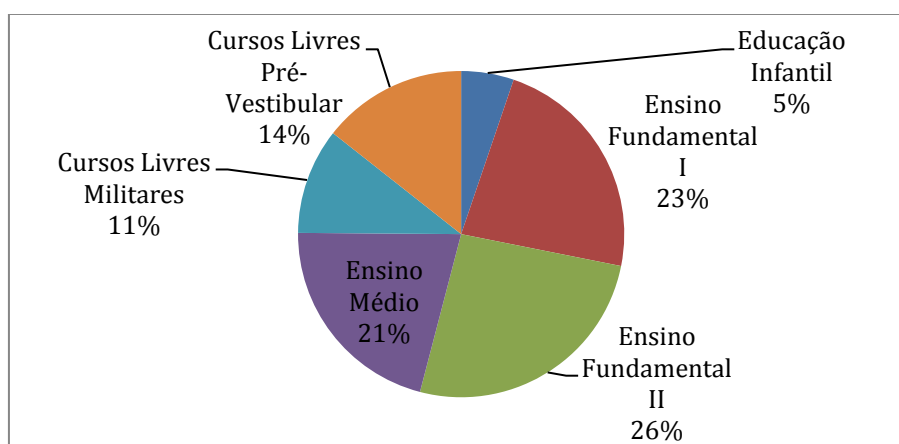
A Rede de Ensino Apogeu, após a consolidação de mercado, tal como apresentado na linha do tempo, diversificou seu portfólio de serviços oferecidos aos seus clientes. Atualmente, a organização opera nos seguintes segmentos educacionais:

Quadro 12 - Segmentos e turmas oferecidas pela Rede Apogeu

SEGMENTO	TURMAS
Educação Infantil	Berçário; Maternal I, II e III; Pré-escola I e II.
Ensino Fundamental I	1º ano; 2º ano; 3º ano; 4º ano; 5º ano.
Ensino Fundamental II	6º ano; 7º ano; 8º ano; 9º ano.
Ensino Médio	1ª Série; 2ª Série; 3ª Série.
Cursos livres pré-vestibulares	ENEM; Medicina; PISM.
Cursos livres militares	EPCAr; C. Naval; EsPCEEx; ESA; AFA; EFOMM; Escola Naval; ITA; IME.

Fonte: Adaptado pelo autor.

No ano de 2019, a Rede de Ensino Apogeu conta com 5438 alunos distribuídos da seguinte maneira pelos seus segmentos:

Figura 8 – Alunos por segmento

Fonte: Rede de Ensino Apogeu, 2019.

Atualmente, o desenho do planejamento estratégico da Rede de Ensino Apogeu, conforme será demonstrado na próxima seção, apresenta um plano específico para os diferentes segmentos educacionais oferecidos. Cada um demanda uma série de particularidades que, em resumo, acabam influenciando direta ou indiretamente o outro. Esse fato não ocorre apenas no ambiente interno da organização. Algumas variáveis presentes na definição das estratégias orientadas em diretrizes podem afetar a percepção do cliente de outro segmento.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Com base na observação não participante, na análise documental e na entrevista, foi possível identificar o modelo de gestão estratégica utilizado na organização e analisar este modelo à luz do referencial teórico.

4.2.1 Modelo de gestão estratégica da Rede de Ensino Apogeu

A Rede de Ensino Apogeu, conforme já indicado, tem quase vinte anos no mercado de educação na cidade de Juiz de Fora. Durante sua criação, em 2000, a instituição iniciou suas atividades de maneira empreendedora, pautando toda sua estrutura, no que diz respeito à gestão e planejamento, na força de vontade de seus sócios. Segundo o Sr. Arimatéia,

Quando formei no ITA não tinha o desejo de seguir na carreira militar, sempre quis voltar para Juiz de Fora e montar um negócio para ajudar os moradores da cidade. Nós, em conjunto com outros amigos formados no ITA, também moradores da cidade, montamos um cursinho voltado para o vestibular da UFJF. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

No primeiro ano, o cursinho Apogeu contava com duas salas para aproximadamente cem alunos. Ano em que uma porcentagem significativa do número de alunos foi aprovada no vestibular da Universidade Federal de Juiz de Fora. Isso elevou o patamar do curso na cidade, iniciando, assim, a expansão nos anos seguintes. O empresário explica que, “com o passar dos anos e com o crescimento latente de estrutura, o número de alunos, número de turmas, número de professores e conseqüentemente o crescimento da fatia do mercado foram aumentando consideravelmente”. Logo, seu diretor geral e proprietário percebeu a necessidade de implantação de modelos de gestão bem definidos para controlar e alinhar o crescimento da instituição.

Na entrevista o Sr. Arimatéia conta que realizou uma análise ambiental das possibilidades em que o colégio se encontrava. Essa análise é condizente com o que Wright *et al* (2011) defendem como estágios de concepção da estratégia. O primeiro estágio, em que os gestores devem executar a análise das oportunidades e ameaças no ambiente externo, levando em consideração variáveis como economia, política, padrões sociais, tendências, dentre outros fatores, é justamente o cenário apresentado na entrevista do Diretor Geral. Nesse ponto, é possível identificar, com clareza, o momento em que se iniciou, na história da organização, o processo de concepção da estratégia.

Em seguida, foi perguntado ao Sr. Arimatéia como ele visualiza esse modelo de gestão e planejamento estratégico:

Um livro que eu sempre tomei como referência ao decidir ampliar os horizontes do Apogeu, foi o “Sonho Grande”. Ele conta a história dos maiores empresários do Brasil e como eles chegaram ao sucesso. A parte da obra que conta sobre o método de gestão utilizado por eles me inspirou e foi bem parecida com a ideia que eu levo sobre gestão. As pessoas envolvidas têm que fazer parte do processo, todos têm que estar motivados e engajados para a realização de suas funções. O crescimento pessoal está diretamente ligado ao crescimento profissional. Isso faz com que o nosso gerenciamento nas metas a serem batidas com foco em nosso sonho grande seja a maneira utilizada para implantar, por toda a cultura organizacional, nossa proposta. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

Claramente o empresário utiliza a metodologia para gestão pautada no livro “Sonho Grande”, da autora Corrêa (2013). Os pontos apresentados pela autora ilustram as palavras do Sr. Arimatéia. A liderança como responsabilidade de todos os integrantes da organização,

junto com a grandeza desempenhada por cada trabalho realizado, está diretamente ligada ao proposto pelo Diretor.

Ele continua:

No início, lá nos anos 2000, éramos um cursinho que preparava para o vestibular da UFJF. Nada mais que isso. Não tínhamos de fato um plano estratégico, um modelo de gestão. Nossa meta era aprovar os alunos e ponto. Foi com o crescimento do número de alunos e da estrutura física que reconhecemos a necessidade de formalização do nosso negócio. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

Um dos pontos apresentados no modelo de gestão, demonstrado anteriormente, a análise do ambiente é o ponto de partida para o desenho da estratégia a ser concebida. A respeito desse fato, o Sr. Arimatéia afirma:

Realizei, ao longo dos anos 2000, inúmeras viagens para conhecer escolas de todo o país. Dessas visitas, retirei boas e más práticas escolares. A partir daí, trouxe para Juiz de Fora uma metodologia que não existia consolidada na cidade: o método de alto rendimento para aprovação em concursos. E desde então, em nossas reuniões para definição das metas e diretrizes estratégicas, observamos os detalhes do nosso micro e macro ambiente. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

De acordo com o Diretor “hoje, dentro da estrutura da Rede de Ensino Apogeu, não se tem uma metodologia chave, que foi buscada nos livros para aplicação no corpo empresarial da rede.” No caso do Apogeu, após a realização da entrevista, é possível identificar características de gestão estratégica de diferentes fontes da literatura acadêmica.

Em relação a esse fato, o Sr. Arimatéia explica:

Foi aplicado um modelo estudado por mim em um curso de gestão realizado nos Estados Unidos no ano de 2004. O curso alinhava práticas de gestão estratégica que na época eu realizei com o foco de padronizar a maneira de ver uma gestão estratégica de maneira formal dentro do Apogeu. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

O modelo de planejamento estratégico desenhado tinha como base conceitos de gestão estratégica. Foram desenhados a missão, a visão e os valores do colégio e o estabelecimento das metas de curto, médio e longo prazo. Essa etapa é semelhante ao terceiro estágio apresentado por Wright *et al* (2011).

Nesse período, o Apogeu contava apenas com uma escola em Juiz de Fora. A meta de curto prazo, segundo o empresário, era se consolidar como a instituição que mais aprovava em vestibulares e concursos na cidade de Juiz de Fora. O empresário afirma que “a ideia foi sempre transformar vidas através da educação. A melhor maneira para realizar isso é dar oportunidades a todos de terem educação de qualidade para alcançar seus sonhos”.

A meta de médio prazo era a construção de novas escolas da Rede em cidades do interior de Minas Gerais e levar o padrão de aprovações para essas cidades, que não possuem instituições renomadas de educação, como nos grandes centros. De acordo com o apresentado, o Diretor Geral via estratégia como um plano. Esse plano é a definição de uma direção, uma guia ou um curso de ação para o futuro da organização (“olhar para frente”), de acordo com os conceitos de Mintzberg *et al* (2010). Segundo o Sr. Arimatéia:

As escolas do interior, não só as públicas, mas também particulares, têm certa dificuldade de competir com as escolas dos grandes centros, principalmente por conta de concentração de renda nas grandes metrópoles. A renda nas cidades de menor porte, existe, sim. Mas historicamente os pais preferem enviar seus filhos para as capitais por acreditarem que lá está a melhor educação. Nosso foco é o contrário dessa ideia. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

Por fim, a meta de longo prazo era a consolidação das metas anteriores e atingir o número de 30.000 alunos até 2030. Segundo o Sr. Arimatéia:

Nossa meta é levar ao interior do país uma educação de qualidade para que todos os alunos possam competir de maneira igual para as instituições de todo o país. A ideia é partir de uma cidade de porte médio, Juiz de Fora, e levar para cidades com 200, 300, 100 mil habitantes o mesmo padrão dos grandes centros. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

Nesta parte da entrevista, ficaram nítidas as duas definições de estratégias que orientam o Diretor Geral da Rede de Ensino Apogeu. A estratégia como perspectiva é a maneira fundamental para uma organização projetar com foco no seu ambiente interno, levando em consideração o pensamento dos responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia e passando pelo olhar da grande visão da empresa, segundo Mintzberg *et al* (2010). Esse trecho da entrevista aponta para momentos específicos do processo de concepção de estratégia. No estudo de caso, esses momentos, em algumas partes, são orientados como planos estratégicos e, em outras, como perspectivas estratégicas.

Com as metodologias estudadas pelo Sr. Arimatéia nos Estados Unidos, o modelo de formulação de estratégia, alinhado com as características empreendedoras de seu Diretor Geral e com foco nos resultados, que é a metodologia em que ele acredita, nasceu o modelo de gestão estratégica da Rede de Ensino Apogeu. O empresário afirma que “o modelo de gestão por resultados acompanha desde então todo o planejamento estratégico da Rede de Ensino Apogeu”. Segundo o Sr. Arimatéia:

O processo se inicia com a definição das metas anuais. Essas metas anuais são estabelecidas com base no planejamento realizado para o longo prazo, apresentado anteriormente. Após a definição das metas anuais, ocorrem reuniões, que envolvem os diretores da Central Administrativa e Diretores de Unidades, para discussão dessas metas propostas. Dessas reuniões, surgem as diretrizes de cada um dos setores da Central Administrativa e das Direções de Unidade com foco em cada um dos setores definirem internamente seus planos de ações para cumprimento das diretrizes alinhadas e, conseqüentemente, atendimento das metas anuais. Ao longo de todo o ano, os gestores têm reuniões do tipo semanal, mensal, bimestral, trimestral e semestral para alinhamento e controle do Diretor Geral, se os planos de ações estão sendo cumpridos e, conseqüentemente, se as diretrizes e metas desenhadas para aquele ano estão sendo alcançadas. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

No que se refere à formulação da estratégia, a linha seguida pelo diretor geral da Rede de Ensino Apogeu sugere uma abordagem descritiva. Mintzberg *et al* (2010) descrevem as escolas de natureza descritiva como aquelas que priorizam a maneira específica do processo de formulação, preocupando-se menos com a prescrição no comportamento idealizado e mais em como as estratégias são formuladas. As características demonstradas na entrevista sugerem que a escola de pensamento estratégico que mais se aproxima da realidade da Rede Apogeu é a escola cultural. Nessa escola, é enfatizada a importância das rotinas de trabalho no ambiente interno da organização. As trocas diárias entre os indivíduos auxiliam no desenvolvimento da força de trabalho, o que leva à evolução de todos os envolvidos. Por fim, ainda é possível notar na fala do Sr. Arimatéia algumas características das escolas empreendedoras e de aprendizagem.

Em síntese, o modelo de gestão por resultados apresenta quatro etapas bem definidas. Essas etapas fazem referência à obra de Campos (1996). A primeira diz respeito às metas desenhadas pela cúpula da organização e posteriormente delegadas para o nível gerencial da instituição. A segunda etapa é de responsabilidade do corpo gerencial da organização, em que as metas anuais são desdobradas em diretrizes para seu cumprimento. A terceira etapa concentra-se nos líderes operacionais. Esses têm a função de criar planos de ação para seus liderados, visando o cumprimento das diretrizes propostas pelos seus líderes gerenciais. Por fim, a quarta etapa é a de controle sobre as ações apresentadas anteriormente. A alta administração, junto ao nível gerencial, realiza reuniões para mensurar e controlar o cumprimento das metas, diretrizes e plano de ação.

Discorrendo sobre cada uma das etapas apresentadas no parágrafo anterior, e constatada na observação não participante, na primeira etapa, as metas anuais definidas são propostas pelo Diretor Geral da Rede, junto com sua equipe de conselheiros. Primeiramente, são realizadas reuniões no segundo semestre de cada ano, visando à definição das metas para

o ano seguinte. Nessas reuniões, são apresentados dados de macro e de micro ambiente para entender a posição e a realidade em que a instituição está inserida. Feito isso, são traçadas as metas, que são alinhadas ao plano de longo prazo da escola.

Após essa etapa, uma reunião é convocada com os Diretores de Unidade e os Diretores da Central Administrativa para alinhamento das metas da Rede de Ensino. Nessa reunião, são definidas as diretrizes a serem seguidas e indicadores que devem ser atingidos ao final de um ano. Cada diretor recebe seus indicadores, de acordo com a sua unidade e sua realidade. Nessa reunião também são informados os encontros ao longo do ano para acompanhamento da gestão acerca dos indicadores estipulados para cada diretor.

Em seguida, o Diretor de Unidade leva para sua equipe quais são as metas anuais e apresenta as diretrizes a serem seguidas para se alcançar tal feito. Com a ajuda de sua equipe, são traçados planos de ação ao longo do ano para cumprimento de tais indicadores. Dentro da estrutura da unidade, analistas administrativos ficam por conta dos indicadores de receita e controle de gastos, por exemplo. Já os planos de ação pedagógicos ficam por conta dos coordenadores pedagógicos, aumento do número de alunos e do seu rendimento acadêmico, por exemplo. Ambas as funções apresentadas anteriormente têm o trabalho diretamente ligado ao Diretor de Unidade. Encontros semanais são realizados entre a direção da unidade e as coordenações pedagógicas e administrativas para alinhamentos no plano de ação.

Por fim, acontece a última etapa do processo, o acompanhamento das atividades realizadas nas unidades com foco no atingimento das metas anuais. Nessa etapa, são realizadas reuniões ao longo do ano entre a Direção Geral e as direções de unidades, em que os Diretores de Unidade apresentam ao Diretor Geral as ações realizadas, por meio de indicadores, dados e gráficos. Simultaneamente a Direção Geral apresenta *feedbacks* sobre o desenvolvimento do trabalho nas unidades como forma de acompanhamento, visando o cumprimento das metas.

Em suma, esse método de gestão por resultados tem o ciclo de um ano. Ele se repete nessa cronologia, adaptando-se à realidade dos ambientes naquele determinado período. Segundo o Sr. Arimatéia, “o período de um ano é razoavelmente suficiente para rodar todo o plano e verificar se ele foi cumprido de acordo com o planejado, se as ações todas de maneira emergente foram satisfatórias e se essas podem vir a se tornar um padrão para o próximo ciclo”. Ele ainda completa:

Todos os anos, realizamos uma reunião com todos os conselheiros e diretores sobre a situação atual de nossa rede e o quanto estamos próximos do atingimento de nossa grande meta. Nessa reunião, que geralmente dura um final de semana, alinhamos e analisamos tudo que o ambiente interno e externo nos apresentou nesse ciclo de um ano. Para mim, é a reunião mais importante, em que ajustamos as questões estratégicas dos próximos anos e iniciamos a construção do próximo plano de curto prazo. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

Essas etapas, segundo Campos (1996), são frutos de um método denominado *Hoshin Kanri*. O método, conforme relatado no referencial teórico deste trabalho, apresenta quatro itens principais: formulação de poucas prioridades estratégicas vitais; tradução dessas estratégias prioritárias em planos de ação para o seguinte ano através da decisão entre os gerentes e seus subordinados; gerenciamento dos planos na rotina diária no nível operacional; análise das diretrizes e estratégias em toda a organização para revisar e avaliar seu desempenho.

Conforme mencionado anteriormente no referencial teórico modelo de planejamento estratégico reflete o modelo de gestão estratégica. No caso da Rede de Ensino Apogeu foi desenvolvido ao longo dos anos 2000 e está vinculado totalmente à Diretoria Geral da organização. O planejamento estratégico, segundo Campos (1996) está relacionado a primeira etapa do modelo de gestão por resultados, na qual são definidas diretrizes e metas de longo prazo. O modelo, de acordo com observação não participativa, tem semelhança com o modelo desenvolvido por Wright *et al* (2011) em sua obra. Os autores apresentam os estágios do processo de formulação de estratégias, que passam pela análise ambiental, interna e externa, estruturação organizacional, formulação da estratégia nos setores da empresa e, por fim, a implementação da estratégia desenhada.

O modelo de planejamento da Rede de Ensino Apogeu, após a obtenção das informações via observação não participativa, foi analisado e apresentado no capítulo anterior desse estudo. Após essas análises, foi identificado uma similaridade com o modelo apresentado por Wright *et al* (2011). A instituição não apresenta clareza no método utilizado para se alcançar as metas. Por mais que não se esteja formalizado e explícito, de acordo com os relatos obtidos pelo autor deste trabalho, o método dos autores está intrínseco, e é praticado pelo diretor geral da organização.

Com base na pesquisa realizada foi possível identificar as etapas do modelo de gestão estratégica, usado na Rede Apogeu:

- Etapa 1: Análise dos ambientes internos e externos com foco no mercado;
- Etapa 2: Definição dos recursos, missão, visão, e objetivos do Apogeu;

- Etapa 3: Definição das metas globais de longo prazo para toda a rede;
- Etapa 4: Desdobramento das metas em diretrizes de médio e curto prazo para as unidades da rede visando a criação dos planos de ação;
- Etapa 5: Verificação da estrutura organizacional e cultura da rede;
- Etapa 6: Controle dos resultados alcançados e *feedback*.

Segundo o Sr. Arimatéia,

Nosso modelo de gestão estratégica é pautado em metas a serem realizadas para cumprir nosso sonho grande, que é levar educação de qualidade para cidades do interior do país. O planejamento estratégico da Rede Apogeu, visando ao longo prazo, foi desenvolvido em 2008. Nossa meta de longo prazo é atingir trinta mil alunos até o ano de 2030. (entrevista com o Sr. Arimatéia).

As etapas do processo de formulação de estratégia não são formalizadas em nenhum documento, conforme apresentado anteriormente. Após a entrevista com o diretor geral ficou clara a maneira como esse processo é feito. As reuniões, com os diretores de setor, são a chave para formulação do pensamento estratégico.

Esse modelo apresentado pelo entrevistado, conforme explicado anteriormente, é semelhante ao proposto por Campos (1996). Sua obra “Gerenciamento pelas Diretrizes” demonstra três estágios de desdobramentos da gestão pelas diretrizes: as práticas de golpes de faixas, branca, marrom e preta.

A gestão pelas diretrizes apresentada no referencial teórico deste trabalho ilustra uma grande proximidade de ideias, se comparada ao modelo desenhado e estruturado pelo Sr. Makerley Arimatéia. Campos (1996) aborda a formulação da estratégia com base na resolução de problemas organizacionais. Dentro desse contexto, a definição das metas gerenciais e seu posterior desdobramento em diretrizes para os setores da organização são semelhantes ao modelo de gestão estratégica da Rede de Ensino Apogeu. As etapas em que são esmiuçadas as práticas em que se alcança o gerenciamento pelas diretrizes são semelhantes ao exposto pelo entrevistado.

Após análise do modelo de gestão pelas diretrizes e análise, via entrevista e observação dentro da Rede Apogeu, podemos observar que o modelo de gerenciamento pelas diretrizes se assemelha com a metodologia utilizada pela Rede de Ensino Apogeu para concepção de sua estratégia. Porém deve-se frisar que esse modelo não se apresentou desde a criação da organização. Ao longo dos anos, alguns conceitos de pensamento estratégico foram utilizados intrinsecamente pelo seu Diretor Geral.

Por fim, foi possível identificar na história da Rede Apogeu elementos presentes na escola de empreendedorismo, da escola de aprendizado e da escola cultural. Cada etapa do crescimento apresenta características das escolas de Mintzberg et al (2010). O diretor geral se utiliza, de forma não formal, do modelo de gerenciamento pelas diretrizes para realizar o planejamento estratégico da Rede de Ensino Apogeu.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais do presente trabalho. Na seção serão abordadas algumas relações entre a pesquisa realizada e o referencial teórico, além de explicações sobre pontos chaves presentes na seção apresentação dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar o modelo de gestão estratégica da Rede de Ensino Apogeu, com base no referencial teórico sobre o tema. Para alcançar este objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: identificar o modelo de gestão estratégica adotado pela Rede de Ensino Apogeu, e o desdobramento deste modelo em toda a rede.

Durante da análise do modelo de gestão da organização pesquisada, foi possível comparar o resultado da entrevista com o Diretor Geral da Rede com o que havia sido exposto no referencial teórico do trabalho. Essa comparação e a observação não participante permitiram ao aluno-pesquisador identificar e analisar o modelo de gestão estratégica praticado na organização, bem como identificar o desdobramento das diretrizes desde o nível da alta administração até o nível das unidades de ensino da Rede.

Com o cenário inicial de abertura do primeiro curso preparatório do Apogeu, observou-se na empresa características da escola empreendedora de Mintzberg *et al* (2010). A estrutura da organização não contava com um processo formal para definição de estratégia e as decisões sobre as decisões eram centralizadas no empresário. Com o sucesso e crescimento da estrutura da organização, foi identificada a necessidade de implementação de uma ferramenta de planejamento estratégico, como base para um modelo de gestão estratégica. A partir daí, foram pensadas pelo Diretor Geral da Rede maneiras de construir um planejamento estratégico que se alinhasse à filosofia pensada por ele para a organização. A mudança na estrutura se fazia necessária para a expansão da empresa. Nesse contexto, pode ser observada a mudança até na maneira intrínseca de se pensar estratégia. Houve a mudança nas características apresentadas pela Rede de Ensino Apogeu, fazendo com que seu modo de gestão passasse a se aproximar mais de outras abordagens de pensamento estratégico. A maneira empreendedora ia, aos poucos, dando lugar à cultura adquirida pelas experiências vividas pelo seu Diretor Geral. Nesse sentido, foi possível observar elementos que aproximam a organização da escola cultural, da escola de posicionamento e da escola de aprendizado. Embora a pesquisa não tenha explorado os elementos que constituem a organização e o seu ambiente, é possível supor que a Rede Apogeu ao longo de sua história passou por uma mudança de configuração, ou seja, passou de uma configuração empreendedora para uma configuração profissional, considerando os estudos apresentados por Mintzberg *et al* (2010).

Seguindo o acima exposto, é possível dizer então que houve uma mudança na maneira com que o Diretor Geral e a organização pensavam a estratégia. Durante os seus primeiros anos, a Rede Apogeu seguia a visão do empresário, que tinha como objetivo obter o maior

número de aprovações de seus alunos nos concursos. Nesse caso, pode-se identificar o P de perspectiva. A ideia, à época, era obter o maior número de aprovações de seus alunos nos concursos. A partir do crescimento da estrutura e com o surgimento de novos segmentos de serviços oferecidos, a maneira de se pensar a estratégia teve uma mudança. O pensamento estratégico passou a ser feito com uma perspectiva de mercado a ser alcançado no longo prazo da organização. No primeiro momento, de acordo com as entrevistas realizadas, a empresa realizou essa mudança de acordo com o ambiente interno da organização. Outro ponto foi a maneira imperceptível de tal mudança, característica de empresas em desenvolvimento e de pequeno porte. A partir do crescimento da estrutura e com o surgimento de novos segmentos de serviços oferecidos, a maneira de se pensar a estratégia sofreu uma mudança. Com a implantação de um modelo de gestão e de planejamento estratégicos, a formulação das estratégias passou a ser orientada para o mercado. Na entrevista com o Diretor Geral foi possível perceber que a análise do ambiente externo tinha foco no mercado a ser efetivo e potencial. É possível dizer que o P de estratégia passou a ser o de plano e de posição.

Essas mudanças de pensamentos ocasionadas pela demanda de crescimento e necessidade latente de organização da estrutura foram o segundo ponto de destaque para análise deste trabalho: em que momento a organização, de pequeno porte, começa a identificar a formalização do planejamento estratégico. No estudo, foi possível identificar que a maneira de formalização se consolida de acordo com as características e as crenças que seu líder tem no seu perfil ou aquelas com que simpatiza. Vale destacar que, hoje, a Rede de Ensino Apogeu não tem formalizado um tipo de planejamento estratégico bem definido, que siga uma literatura base.

Após a angariação dos dados dessa pesquisa, foi possível fazer comparações do observado no dia a dia da organização com os conceitos estratégicos demonstrados no referencial teórico deste trabalho.

Nesse molde, de acordo com o exposto pelo Sr. Arimatéia e com as observações não participativas da organização, foi possível identificar características presentes nas obras de alguns autores que se encaixam no contexto da Rede de Ensino Apogeu. Campos (1996) apresenta em sua obra “Gerenciamento pelas Diretrizes”, o conceito de *Hoshin Kanri*. Em resumo a teoria aborda uma maneira de se pensar estratégia com foco nos problemas da organização. O autor não aborda problema como uma situação de catástrofe, mas sim como algo pensado inicialmente como um plano, mas que está fora do planejado. Alinhando esse contexto à realidade da pesquisa, a mudança de cenário da Rede de Ensino Apogeu aponta para uma nova perspectiva de se planejar os próximos passos da organização.

A maneira exposta na entrevista aponta para uma convergência de ideias entre como se desdobrou o processo de estratégia na Rede de Ensino Apogeu e os conceitos abordados por Campos (1996). O gerenciamento pelas diretrizes, por mais que seja observado de maneira intrínseca, alinha ideias convergentes ao plano seguido pela cúpula da Rede Apogeu.

O gerenciamento pelas diretrizes começou a fazer parte e ser o norte do modelo de planejamento de estratégia da Rede de Ensino Apogeu. A Direção Geral se reúne com os Diretores da Central Administrativa e com os Diretores de Unidade para discutir os planos de ação tomados para o ano vigente. São analisadas, nessas reuniões, as demandas do ambiente interno da organização, e, nesse caso, segundo Campos (1996), quais são os *gaps*, ou os problemas a serem resolvidos. Feita essa análise, o próximo passo é a conversão e junção das ideias dos diretores, visando a sanar essas lacunas e posteriormente orientar todo o plano de metas do ano seguinte, com foco em cada vez mais chegar próximo ao objetivo maior da organização.

Durante a entrevista realizada com o Sr. Arimatéia, o foco maior foi em como o processo de estratégia é desenhado na Rede de Ensino Apogeu. Um ponto importante nesse processo é o desdobramento da estratégia, desenhada pelos gestores, ao longo da estrutura organizacional. As metas definidas nas reuniões de gestão têm sua execução a cargo de cada diretor. Cada um recebe essas metas específicas para o seu setor ou unidade e, em conjunto com a sua equipe, monta as diretrizes necessárias para a conquista dessas metas. O trabalho é realizado junto aos coordenadores de setor e analistas, que possuem um conhecimento maior sobre o desencadear dos processos. Essa etapa da execução do planejamento estratégico na Rede de Ensino Apogeu também é semelhante ao abordado por Campos (1996).

A seguir, realizado o plano das diretrizes, os coordenadores e analistas executam o plano desenhado para atingimento das diretrizes, que têm o foco em cumprir as metas estabelecidas. A parte de execução é de responsabilidade dos auxiliares pedagógicos, administrativos, financeiros, recepcionistas, estagiários, dentre outros da parte operacional do organograma. Cabe os coordenadores e diretores controlar e acompanhar o trabalho desenvolvido por esses profissionais. Nesse caso, o foco é manter o plano desenhado inicialmente, ou, caso seja necessário, interferir com algum tipo de estratégia emergente visando à correção das ações para obtenção das diretrizes traçadas.

Com isso, ao final de cada ano, novas reuniões são convocadas para análise do período de trabalho passado, em que são discutidos os pontos positivos e negativos, diretrizes que foram sucesso ou fracasso, cumprimento das metas e em que ponto mais próximo do objetivo geral a organização está. Esse ponto é considerado o final/início de um novo ciclo do processo

de estratégia da Rede de Ensino Apogeu. Esse ponto também tem a parte de qualidade dos processos em ação.

Na opinião do aluno-pesquisador, a pesquisa realizada identificou que o processo de formulação de estratégia na Rede Apogeu tem semelhanças com o modelo de gerenciamento pelas diretrizes. No entanto, não há, na organização, a formalização desse processo. Em outras palavras, não há documentação que registre o processo como um todo e que oriente sobre como cumprir cada etapa do processo. Foi, por exemplo, através da entrevista, que o aluno-pesquisador pôde compreender como ocorria a primeira etapa do processo, em que o empresário realiza a análise dos ambientes e determina as diretrizes para o desdobramento no restante da organização. Entende-se que este tipo de informalidade do modelo de gestão estratégica se aplicava à organização quando ela era de pequeno porte, com uma estrutura enxuta e com traços empreendedores.

Porém, com o crescimento de sua estrutura e com a formalização do negócio, passando de pequena empresa para médio porte, no ponto de vista do aluno-pesquisador, um modelo de estratégia prezando por mais formalização do negócio seria o ideal. Além disso, uma conotação formal para o processo de estratégia também é necessária para uma organização com mais de 600 funcionários e atuação em 20 cidades. Sugere-se, então, que ocorra a formalização do processo de gestão estratégica como um todo, o que poderá contribuir para um maior domínio por partes dos gerentes tanto no que se refere à participação no desdobramento de diretrizes e metas nas unidades da Rede, quanto para a sua implementação.

Por fim, cabe resaltar que este estudo foi importante na formação do autor deste trabalho, pois propiciou aprofundamento no conhecimento sobre os temas propostos no referencial teórico. Além disso, permitiu a oportunidade de acompanhar, entender e, quem sabe, ajudar a aprimorar a formação de estratégia na Rede de Ensino Apogeu. Espera-se que este trabalho possa servir de base para outras pesquisas acadêmicas acerca desse assunto, e que outras pessoas tenham interesse pelo tema e pelo estudo de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Revista. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALVES, Fernanda; LISBOA, Wellington. Vida e morte da pequena empresa no Brasil: Aspectos contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.19, n.2, p. 479-500, jul./dez. 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte, 1996.

CHURCHILL, Gilbert A.; BROWN, Tom J.; SUTER, Tracy A.. *Pesquisa básica de marketing*. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning Nacional, 2011.

CORREA, Cristiane. *Sonho Grande*. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

LIMA, Edmilson; FILION, Louis; DALFOVO, Oscar; JUNIOR, Vladas. Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. São Paulo, vol. 12, núm. 2, pp. 12-41, abril-junho, 2013.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. Revista de Negócios, Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), vol. 5, n. 2, 2000.

MACHADO, Márcia. A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional. Material Didático (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública /Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, 2001.

SILVA, Makerley. Conheça o Apogeu. Disponível em: <<http://colegioapogeu.com.br/sobre/conheca-um-pouco-sobre-o-apogeu>> Acesso em: 27 Jun. 2018.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. *Administração Estratégica, conceitos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLA, Liane. *Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração*. 2009. Santa Catarina: Capes

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO DIRETOR GERAL DA REDE DE ENSINO APOGEU

ENTREVISTADO: Makerley Arimatéia

DATA: 14/10/2019

INÍCIO: 08h43 FIM: 09h43

DURAÇÃO: 01 hora

1. Qual é o modelo de gestão e planejamento que a Rede de Ensino Apogeu utiliza?
2. Como o senhor pensa este modelo? Quais são as principais características que ele possui e que ajudam na formulação e implementação das diretrizes estratégicas em toda a Rede?
3. Em que ano ou momento de crescimento do Apogeu, o senhor pensou e propôs este modelo de gestão?
4. No período desde a criação do Colégio, em 2000, até a definição deste modelo de gestão, como o senhor fazia para definir objetivos e diretrizes para a organização?
5. O senhor é o executivo principal, o estrategista principal de toda a organização. Como o senhor faz para definir as diretrizes macro da Rede, em termos quantitativos e qualitativos?
6. O senhor faz algum tipo de análise do que acontece nos ambientes interno e externo do Colégio? Como isso é feito?
7. Como o senhor pensa os próximos passos estratégicos da Rede?
8. Como são repassadas aos setores as diretrizes estratégicas desenhadas?
9. Como o senhor faz para monitorar a implementação das diretrizes em todas as Unidades da Rede?
10. Quando o senhor percebe que alguma Unidade da Rede não está alcançando os resultados esperados, está com dificuldades para a implementação das diretrizes definidas, o que o senhor faz?

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE APLICADO NA REDE DE
ENSINO APOGEU

OBSERVADOR: Euler Vicente de Avila

DATA: Início: 05 de Março de 2018 / Término: 18 de outubro de 2019

1. Observar a rotina do diretor geral da organização.
2. Participar das reuniões de definição de metas.
3. Participar das reuniões de propagação das metas para os setores e unidades.
4. Realizar a observação em um setor da central administrativa.
5. Realizar a observação em uma unidade da Rede Apogeu.
6. Participar de uma reunião de *feedback*.