

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EMPRESARIAL

2007/2008

Que rumo seguir?

Rui Ramos Neto

Professor Orientador: Hugo Fridolino Muller Neto

Porto Alegre, outubro de 2008.

SUMÁRIO

1	Introdução	3
2	A empresa	4
3	Novos desafios	5
4	Referenciais teóricos	8
5	Análise do Ambiente (matriz SWOT).....	16
6	Considerações finais	17
7	Referências Bibliográficas	18

1. Introdução

A Escola SM com dez anos no mercado e com um crescimento lento porém sustentável estava enfrentando um grande dilema. A entrada de um novo sócio injetara dinheiro e novo animo na empresa e diante deste cenário, o conselho administrativo definiu que a empresa deveria crescer em um ritmo mais acelerado. Após uma análise do mercado foram propostas as seguintes ações:

1)Introduzir novos cursos técnicos

2)Implantar o Ensino Médio Regular

3)Abrir uma filial em outra localidade

2. A Empresa

A Escola SM foi fundada há dez anos por um casal de empreendedores que não tinham nenhuma experiência no ramo educacional. Com duas salas de aula e apenas um curso técnico iniciou-se os trabalhos. Com o tempo foram sendo implementados novos cursos e novas salas de aulas foram construídas.

Ao final de 10 anos a escola possuía 9 salas de aula, 5 cursos técnicos aprovados, diversos cursos de qualificação, aproximadamente 300 alunos e era referência regional em educação técnica.

A missão: Oferecer aos clientes educação técnica de qualidade e promover o desenvolvimento de todos envolvidos no processo.

A visão: Ser reconhecida como a melhor escola técnica da região noroeste do Rio Grande do Sul em 3 anos.

Valores: lucro, respeito, valorização das pessoas, educação continuada

Produtos:

Cursos Técnicos em: 1) Administração

2) Judiciário

3) Enfermagem

4) Segurança do Trabalho

5) Transações Imobiliárias.

Cursos de qualificação; Massagem, UTI, Emergência, Dicção e Oratória, Decoração de Interiores, Gestão Empresarial, etc...

Cientes:

1) Cursos Técnicos: Pessoas entre 16 e 30 anos que procuram uma formação profissional de curta duração, rápida colocação no mercado de trabalho e não podem ou não querem fazer uma faculdade.

2) Cursos de qualificação: Pessoas de todas as faixas etárias, formadas ou não que buscam uma qualificação em determinado assunto.

Concorrentes: 1) Concorrente x

2) Concorrente y

3) Concorrente z

Cada um era especializado em uma área de ensino, havia uma universidade, e dois centros de ensino, cada qual com um nicho de mercado. Todos estavam querendo expandir e a captação de alunos estava cada vez mais complicada. A concorrência tinha qualidade e estava crescendo nos últimos tempos.

3. Novos desafios

Após dez anos de trabalho a escola contava com 5 cursos técnicos e diversos cursos de qualificação, sendo referência regional em educação técnica.

Os dois sócios estavam contentes com o resultado da empresa mas discordavam em relação ao rumo a ser dado para o negócio. Enquanto um dos sócios acreditava que estava no momento de aproveitar os bons resultados e reverter em distribuição de lucros, o outro acreditava que deveria se reinvestir o resultado na empresa.

As discussões sobre esse assunto se estendiam por vários meses sem que nenhum dos dois sócios aceitasse totalmente a opinião do outro.

Em certo momento, dois investidores que a muito tempo acompanhavam o desempenho da empresa, marcaram uma reunião com dois sócios. Na reunião os dois investidores fizeram uma proposta que basicamente consistia em injetar dinheiro na

empresa em troca de uma participação societária . Argumentaram que com esse dinheiro a empresa poderia se expandir e aproveitar as oportunidades existentes no mercado.

Os dois sócios nunca tinham pensado no assunto e saíram da reunião muito pensativos. Deveriam eles aceitar novos sócios? A empresa apresentava bons resultados financeiros mas será que isso se manteria a longo prazo sem novos investimentos? Será que haveria mercado para esse crescimento? Muitas perguntas ficaram na cabeça dos sócios. Ficaram de dar uma resposta em uma semana.

Nessa semana, os sócios muito pensaram sobre a empresa, sobre o mercado e principalmente sobre os concorrentes e chegaram a conclusão que algo deveria ser feito. Os investidores foram aceitos como sócios e o dinheiro foi injetado na empresa. Foi constituído um conselho de administração e um dos sócios foi nomeado administrador e que se reportaria ao conselho para questões mais estratégicas.

Agora com um conselho administrativo formado e com regras claras, eles começaram o primeiro grande desafio desta nova fase da empresa, o que fazer com o dinheiro injetado? Como a empresa deveria crescer?

Embora a empresa tenha tido grande sucesso até o presente momento nenhum dos dois sócios fundadores era administrador ou com uma graduação afim. Tudo o que tinha sido feito até o presente momento fora baseado empreendedorismo dos fundadores do que dados ou pesquisas.

Após algumas reuniões e muitas discussões chegou-se a três possíveis alternativas. Estava aqui o grande dilema, qual rumo seguir?

1)Introduzir novos cursos técnicos:

2)Implantar o ensino médio regular:

3)Abrir uma filial em outra cidade:

Os sócios então começaram a levantar as vantagens e desvantagens de cada uma das opções e, claro que após algum tempo, houve discórdia em relação à qual decisão ser tomada. Então foi realizada uma reunião onde cada uma das opções foi apresentada.

Na visão do grupo, os argumentos para escolher cada uma das opções foi:

1) Introduzir novos cursos técnicos:

Os cursos possuíam um ótima aceitação no mercado porém nos últimos anos o número de alunos escritos em cada curso vinha diminuindo ano após ano. O mercado estava ficando saturado de profissionais em algumas das áreas de atuação da escola. Cada vez mais pessoas pediam por outros cursos profissionalizantes e a concorrência estava oferecendo vários cursos diferentes dos nossos e captando muitos alunos.

2) Implantar o ensino médio regular:

Desde o início da operação da escola sempre foi utilizado os turnos da noite(mais importante) e algumas salas à tarde .Um dos sócios não se conformava em deixar toda a estrutura sem utilização no turno da manhã. Dizia ele que tínhamos todos o potencial utilizar a escola no nesse turno mas até hoje nada tinha sido feito. Ele foi pesquisar o que poderia ser feito e o ensino médio regular era uma grande oportunidade. Na cidade havia apenas 2 colégios particulares mas havia um nicho de mercado para um colégio com ensino diferenciado. Esse sócio foi a campo perguntar a pessoas com filhos em idade escolar e muitos diziam que se houvesse uma nova escola colocariam seus filhos nela.

3) Abrir uma filial em outra cidade:

A escola estava consolidada e com tradição em ensino em toda a região porém cada vez mais as pessoas preferem estudar na sua cidade ou muito próxima dela. Foi

levantado duas cidades com ótimo potencial para a instalação de uma filial. Bom mercado consumidor e poucos concorrentes. Um cenário perfeito para a expansão da escola.

4. Referenciais Teóricos

Hoje estratégia é fundamental para todas as organizações e os gestores estão cada vez mais preocupados com essa questão. Ao fazer uma revisão bibliográfica, encontramos inúmeras obras e autores sobre o assunto. Falaremos sobre alguns deles e seus pontos de vista.

Mintzberg et al, em *Safari de Estratégia* fazem uma revisão de quase tudo que foi produzido sobre o assunto. Em seu livro, sintetizam em dez escolas de pensamento estratégico. Cada uma das escolas trata de forma diferente da formulação da estratégia e ela como um todo também. Podemos dividir as escolas da formação estratégica em dois grandes grupos: as escolas prescritivas e as escolas descritivas. As escolas prescritivas fixam a atenção quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias, já as escolas descritivas focam sua análise para o modo como as estratégias são formuladas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais.

As escolas prescritivas são de design, e planejamento e de posicionamento.

Escola de design: a estratégia como um processo de concepção. Nessa estratégia existe um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.

Escola de Planejamento: o processo estratégico e decomposto em passos distintos e com apoiado por técnicas como plano operacional, orçamentação e programas.

Escola de posicionamento: principal defensor Michael Porter que defende que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises

formalizadas das situações da indústria. Uma dessas análises é através do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Além disso antes da construção da estratégia deve-se fazer um exame da indústria e análise do ambiente externo e interno da empresa.

As escolas descritivas são Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

Escola Empreendedora: o processo estratégico é baseado mais na intuição do empreendedor do que em planos e posições precisas. As perspectivas amplas e as visões vagas e imprecisas são os elementos fundamentais. É através das decisões tácitas que se tornam realizações que a visão se concretiza em realidade. Um líder visionário é a figura principal dessa estratégia.

Escola Conitiva: trata estratégia como processo mental. Tenta categorizar os processos mentais que ocorrem nas mentes das pessoas em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Através do entendimento desse processo mental usa-lo na criação da estratégia .

Escola de Aprendizado : a estratégia surge de toda a empresa individualmente ou coletivamente. Assim existe uma sinergia entre a formulação da estratégia e sua implementação pois a estratégia emerge de toda a empresa.

Escola de Poder: a estratégia como um processo de negociação. Esse processo de negociação é dividido em dois. O micropoder que envolve a negociação da estratégia entre os atores que detém poder na organização e o macropoder em que a empresa usa o poder sobre outros e se usa de alianças para atingir estratégias coletivas de seu interesse.

Escola Cultural: a influência da cultura da empresa se reflete na estratégia. A cultura da organização como crenças, a história, os hábitos, símbolos e até as instalações da empresa ajudam a construir a estratégia da empresa. Seu grande problema é a própria natureza dessa estratégia que se torna avessa a mudanças de estratégia.

Escola Ambiental: nesse tipo a empresa está na posição mais passiva sendo mais influenciada pelo ambiente e reagindo conforme suas reações. Assim o ambiente dita as regras a serem seguidas e determina as estratégias a serem seguidas pela empresa. Também exerce pressão política ou ideológica na empresa.

Escola de configuração: essa escola entende a estratégia como um processo de transformação. Cada organização, para esse estudo, tem uma configuração específica e para mudar a estratégia deve-se necessariamente mudar a configuração da mesma. Cada configuração específica necessita de uma estratégia igualmente específica. Assim o ponto de partida seria o entendimento inicialmente da configuração da organização para depois formular a estratégia.

Ao analisar cada escola de pensamento estratégico e transportando para o mundo real das empresas, podemos verificar que a estratégia da maioria das empresas emprega conceitos de várias escolas. No mundo real, os conhecimentos das diversas escolas são determinantes para formular a estratégia de cada organização .

Porter, em *O que é estratégia?* A criação, produção, venda e entrega de produtos e serviços são as unidades básicas da vantagem competitiva e o que chamamos de eficiência operacional e fazer isso melhor que os concorrentes. As empresas japonesas fizeram isso muito bem nos anos 70 e 80. O problema que essa eficiência é copiada pelos concorrentes e as empresas ficam cada vez mais parecidas umas com as outras, convergindo para o que Porter chama de concorrência convergente onde as empresas ficam mais indiferenciadas umas das outras. Uma posição estratégica tenta atingir uma vantagem competitiva sustentável preservando o que a empresa tem de especial. Isso significa fazer coisas diferentes dos rivais ou fazer o mesmo que os rivais de forma diferente.

Os três princípios da posição estratégica são:

1. Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo diferentes tipos de atividades. A posição estratégica surge de 3 fontes: Servir poucas necessidades de muitos consumidores; Servir muitas necessidades de poucos consumidores; servir muitas necessidades de muitos consumidores de um mercado pequeno;
2. Estratégia requer fazer escolhas do que não fazer. Algumas atividades competitivas são incompatíveis, alguns ganhos em uma área só pode ser atingido em detrimento de outra área.
3. Estratégia envolve a criação de um ajuste das atividades da empresa. Esse ajuste tem a ver com a forma que as atividades da empresa interagem e reforçam uma à outra.

Eficiência operacional não é estratégia.

Nos últimos tempos os administradores tem usado inúmeras ferramentas para melhorar a eficiência em um mundo que muda em velocidade constante e não permite ficar parado.

Posicionamento, hoje, é considerado muito parado para o mundo em constante mudança. Os novos dogmas dizem que posição no mercado e vantagem competitiva são facilmente atingidos pelos concorrentes. Esses dogmas são meias verdades e a raiz do problema é saber distinguir eficiência operacional e estratégia.

Surgiram inúmeras ferramentas para melhorar a eficiência operacional mas nem tudo conseguiu manter um lucro sustentável .

Eficiência operacional: necessário mas não suficiente .

Eficiência operacional e estratégia são essenciais para uma performance superior. Uma empresa só consegue uma performance superior aos rivais se conseguir manter uma diferença. Deve entregar um valor superior aos consumidores ou valor comparável à um custo menor, ou os dois.

Todas ferramentas como qualidade total, *just-in-time* e *benchmarking* tentam melhorar a eficiência mas como todos tem acesso as ferramentas, rapidamente as melhoras praticas passam de uma empresa à outra.

Estratégia se apóia em atividades únicas.

Estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa escolher diferentes tipos de atividades para entregar um mix de valor único.

A essência da estratégia está nas atividades, fazendo as mesmas atividades dos rivais de forma diferente ou fazer diferentes atividades.

As posições estratégicas emergem basicamente de três fontes. Pode ser baseado nas necessidades dos clientes, na acessibilidade dos consumidores ou na variedade de produtos ou serviços que a empresa entrega.

Sustentar um posição estratégia requer trade-off . A escolha de uma posição única não é garantia de vantagem sustentada pois os concorrentes vão copia-la.

Os trade-offs nascem por 3 razões.

A primeira é inconsistência na imagem ou reputação. Uma empresa conhecida por entregar um valor especifico vai perder credibilidade, confundir o cliente e até manchar a reputação se entregar um valor diferente ou tentar entregar duas coisas inconsistentes ao mesmo tempo.

A segunda, trade-offs nascem na atividades. Para cada posição estratégica necessita de atividades especificas compatíveis com essa estratégia. Diferentes posições necessitam de diferentes configurações dos produtos, diferentes equipamentos, comportamento dos funcionários, habilidades e sistemas de administração. Muitos trade-offs refletem inflexibilidades nas maquinas, pessoas ou sistemas.

Terceira , os trade-offs nascem dos limites da coordenação interna e controles. Quando os administradores escolhem algumas competências em detrimento de outras eles tornam as prioridades organizacionais claras. As empresas que tentam ser todas as coisas para todos os consumidores corre o risco de ser não atender a nenhum dos consumidores.

Ajustes dirigem a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

As opções de posicionamento determinam não só as atividades que serão realizadas mas também como serão realizadas e a relação entre as atividades. Enquanto eficiência operacional se refere a realizar atividades individuais com excelência e estratégia se refere a combinar atividades.

Redescobrir estratégia.

Falha na escolha

Porque empresas falham em suas estratégias? Porque administradores evitam fazer decisões estratégicas? Parece que frequentemente as ameaças à estratégia vêm do ambiente externo, como mudanças de tecnologia ou nos concorrentes.

Embora essas mudanças possam ameaçar a estratégia, a maior ameaça está dentro da organização. A estratégia pode ser minada por visão errada da competição, por falhas organizacionais e por desejo por crescimento.

Armadilha do crescimento:

Talvez entre outras influências, o desejo de crescimento tenha o efeito mais perverso na estratégia. Administradores são constantemente tentados a fazer passos incrementais para superar limites, porém essas atitudes normalmente acabam por comprometer a posição estratégica da empresa. A pressão por crescimento ou a saturação dos mercados leva a administradores a aumentar posições seja por aumentar linha de produtos, novas características, imitar serviços populares dos concorrentes ou ainda fazer aquisições.

Na busca pelo crescimento, inconsistências e comprometimento podem erodir as vantagens competitivas da empresa tinha originalmente. Tentar competir de diversas formas ao mesmo tempo cria confusão e mina o foco e a motivação organizacional.

Como resultado o faturamento cresce mas lucros diminuem, e esse ciclo se repete até que chega a um ponto que reestruturação ou até uma fusão é necessária.

Crescimento lucrativo:

Quais seriam as medidas para aumentar o crescimento e potencializar a estratégia? Genericamente a melhor opção é entrar a fundo na estratégia do que expandi-la. Entrar a fundo na estratégia envolve fazer as atividades da empresa distintas, aumentar o ajuste e comunicar melhor a estratégia para aqueles consumidores que valem a pena. A globalização permite um crescimento consistente e ajustado com a estratégia através de abertura de grandes mercados para estratégias focadas.

O papel da liderança:

O desafio do desenvolvimento ou reestruturação de uma estratégia clara passa é um problema organizacional e depende da liderança. Líderes fortes e dispostos a tomar decisões são importantes. Os administradores de níveis mais operacionais não tem a perspectiva e confiança para manter a estratégia. O papel do líder é manter toda organização afinada com a estratégia através de uma clara e eficiente comunicação da estratégia por toda a organização.

A estratégia requer constante e clara comunicação. Uma das mais importantes funções de uma comunicação clara da estratégia é guiar os empregados para tomar decisões que surgem no dia e que essas decisões sejam alinhadas com a estratégia da empresa.

Para finalizar devemos destacar que eficiência operacional é parte necessária da administração mas não é estratégia. Os administradores devem distinguir claramente

os dois. A confusão entre os dois produzindo uma forma de pensar sobre a competição que esta levando muitas empresas para a concorrência convergente que não é o melhor interesse para ninguém.

Na parte operacional envolve melhorias contínuas em todos os lugares e não há trade-offs. É o lugar para constantes mudanças, flexibilidade e busca contínua por melhores práticas.

Na parte da estratégia, é o lugar para posições únicas e fazer trade-offs e ajustes. Envolve a busca por melhorar e estender a posição da empresa.

As companhias talvez tenham que mudar a estratégia se grandes mudanças estruturais na indústria. Novas posições estratégicas aparecem por causa de mudanças nas empresas e novos entrantes normalmente podem explorar elas mais facilmente. As decisões por novas posições devem ser dirigidas pela habilidade de achar novos trade-offs

4. Análise do Ambiente (matriz SWOT)

A matriz (SWOT) é uma ferramenta utilizada para fazer uma análise do ambiente e que é usado para a realização do planejamento estratégico e também para a gestão de uma empresa.

Vamos montar esta matriz baseado no cenário, no momento da tomada de decisão.

<p>Pontos fortes (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none">- Qualidade dos cursos- Tradição- Recursos tecnológicos- Professores	<p>Fraquezas (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none">- Espaço físico- Preço dos cursos-
<p>Oportunidades (Opportunites)</p> <ul style="list-style-type: none">- cursos de qualificação- cursos de pós- graduação- Cursos 'in-company'- Ociosidade das salas durante o dia	<p>Ameaças (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none">- Aumento de cursos EaD- Aumento da concorrência- Cursos de Graduação à distância- Abertura de escola técnica pelo governo federal

6. Considerações finais:

Um dos sócios tinha grande convicção que a implantação do ensino médio era a grande oportunidade. Dizia que: “Se nós não instalarmos o ensino médio a concorrência o fará” já outros sócios não tinham essa convicção e as discussões se arrastaram por varias reuniões.

Durante esse tempo a concorrência aumentava e fora noticiada a instalação de um novo concorrente muito conhecido em outra região e com grande tradição. Algo deveria ser feito, a decisão de qual rumo tomar não tinha tempo para maiores explicações.

Finalmente todos os sócios concordaram e optaram pela implantação do ensino médio regular.

Muitas reformas teriam que ser feitas para adequar a escola ao padrão que é exigido ao ensino médio mas nessa altura os sócios estavam dispostos a tudo para alcançar o seu objetivo.

8. Referências Bibliográficas:

1. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B; Lampel, J.. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
2. Paulino, A; Barbieri, J; Freitas, M; Morais, M.. *Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional*, ANPAD, 2001.
3. Porter, Michael E. (1996) "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
4. Crubellate, J ; Grave, P; Prado, G.. *Estratégia como Configuração: uma Versão Construtivista da Estratégia em Organizações*. ANPAD, 2005.