

ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DA YES RENT A CAR FRANCHISING

O artigo visa analisar as mudanças organizacionais ocorridas na Yes Rent a Car Franchising e as estratégias geradoras das referidas mudanças, no período de 1994 a 2004. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso único, do tipo descritivo, cujo enfoque é qualitativo, em que foi utilizado como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Ao relacionar as estratégias da Yes com as mudanças ocorridas, constatou-se que existe uma relação intensa entre ambas. As estratégias que mais desencadearam mudanças são, em geral, emergentes e apresentam relação com o crescimento da organização.

1 Introdução

Os processos de mudança atingem a vida das pessoas enquanto indivíduos e enquanto membros de organizações. Essas transformações são evidenciadas na Teoria das Organizações.

Lima e Bressan (2003), após desenvolverem pesquisa a cerca das diversas definições sobre mudança organizacional, presentes na literatura, a conceituam como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Este conceito foi a base para o tema mudança organizacional nesta pesquisa.

No que se refere à estratégia, o conceito que norteou a pesquisa foi o proposto por Mintzberg (2001) - é o caminho que leva a organização a alcançar seus objetivos. A estratégia pode ser um *plano* para o futuro; um *padrão* diante do comportamento passado da organização; uma *posição* localizando determinados produtos em mercados específicos; uma *perspectiva* de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e por fim a estratégia pode ser um *truque*, uma manobra específica para driblar a concorrência.

Cabe destacar a relevância de pesquisar os temas estratégia e mudança organizacional, promovendo a relação entre ambos. Para Mintzberg e Quinn (2001), tecnicamente, a estratégia lida com a continuidade, não com a mudança. Pois, a estratégia preocupa-se em impor padrões estruturais de comportamento em uma organização. Por outro lado, defendem os autores, tendo em vista as contingências atuais, administrar a estratégia é administrar a mudança – reconhecer quando uma modificação de natureza estratégica é possível, desejável e necessária, e, logo após, agir – provavelmente posicionando dispositivos para mudança contínua.

Com vistas aos temas mudança organizacional e estratégia organizacional, questionou-se neste estudo: Quais as mudanças ocorridas na Yes Rent a Car Franchising e quais estratégias foram geradoras destas mudanças, no período de 1994 a 2004?

Para responder a esta questão, inicialmente, foram identificadas as mudanças ocorridas na organização, no período de 1994 a 2004. Em seguida, as estratégias adotadas pela organização foram descritas. Além disso, buscou-se a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças ocorridas, bem como foram verificadas características comuns das estratégias que mais geraram mudanças.

2 Mudança organizacional

Com o objetivo de elaborar um conceito de mudança organizacional, Lima e Bressan (2003) desenvolveram uma pesquisa a cerca das diversas definições presentes na literatura.

Tendo por base os conceitos pesquisados, Lima e Bressan (2003) observam que é notório a ausência de um único eixo que norteie todas as definições demonstradas, porém, também concluíram que existem convergências em torno de determinadas dimensões da mudança, como: intencionalidade; transformação/congruência sistêmica entre componentes; relevância do impacto da mudança; resposta ao ambiente; temporalidade; construção social da mudança resposta.

A partir do referido estudo, Lima e Bressan (2003, p. 25) propõem o seguinte conceito:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Conforme se observa, este conceito busca explicar a abrangência e a relevância da mudança organizacional, envolvendo componentes internos e relações externas da organização.

Tushman e Romanelli (1985) desenvolveram um referencial de mudança organizacional para descrever a mudança através do tempo. A evolução organizacional é descrita por períodos de mudança incremental (evolucionária), pontuados por períodos de mudança descontínua (revolucionária).

As mudanças incrementais são pequenas, acontecem nos períodos de equilíbrio da organização e promovem uma continuidade ajustando os componentes da organização – estratégia, estrutura, pessoas e processos (NADLER e TUSHMAN, 1995). Tushman, Newman e Romanelli (1986) demonstram que ao longo do tempo, em todas as empresas estudadas, dois tipos de mudanças incrementais foram comumente encontrados: sintonia fina e adaptações incrementais.

A sintonia fina preenche e elabora consistências entre estratégia, estrutura, pessoas e processos. Tais mudanças levam a um sistema social mais interligado e, portanto, mais estável. Compreende um ou mais dos seguintes aspectos:

- Políticas de aperfeiçoamento, métodos e procedimentos.
- Criação de unidades especializadas e mecanismos de ligação para permitir aumento de volume e maior atenção à qualidade e ao custo das unidades.
- Desenvolvimento de pessoal especialmente adaptado à estratégia atual – através de seleção e treinamento melhorados e ajustando sistemas de reconhecimento aos empuxos estratégicos.
- Fomentar comprometimentos individuais e grupais à missão da companhia e à excelência de seus departamentos.
- Promover confiança às normas, às crenças e aos mitos aceitos.
- Esclarecer papéis, poder, *status*, dependências e mecanismos de alocação estabelecidos.

As adaptações incrementais são respostas às pequenas alterações no ambiente. Tais mudanças ainda são compatíveis com as estruturas, os sistemas e os processos vigentes, como por exemplo, uma expansão do território de vendas, uma modificação na ênfase de determinado produto que compõe a linha, ou melhoramento na tecnologia de processos de produção.

Para Tushman, Newman e Romanelli (1986) as mudanças que provocam quebra de padrões ocorrem em resposta ou antecipação a relevantes mudanças ambientais as quais requerem mais do que alinhamentos incrementais. De acordo com os autores, a mudança descontínua brota a partir de uma ou mais combinações dos aspectos: discontinuidades do setor, mudanças no ciclo de vida dos produtos e dinâmica interna das empresas.

Nadler e Tushman (1995) consideram que as mudanças descontínuas são intercaladas por mudanças incrementais, entretanto, a mudança descontínua não pode ser

caracterizada como uma sucessão ou conjunto de mudanças incrementais que acabam gerando uma grande mudança na organização.

Com base no exposto sobre mudança organizacional, observa-se que determinados elementos são fundamentais para caracterizar tal processo, tais como as alterações ocorridas nas pessoas, procedimentos, estrutura e cultura organizacional, que trouxeram conseqüências relevantes, positivas ou negativas, para a organização.

Schein (1996) apresenta um dos conceitos mais significativos da literatura sobre cultura organizacional. Segundo ele, cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

3 Estratégia organizacional

Segundo Mintzberg (1998), os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação, dessa forma durante a implementação das estratégias deliberadas surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente visando promover as mudanças necessárias, conforme ilustra a Figura 1. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada.

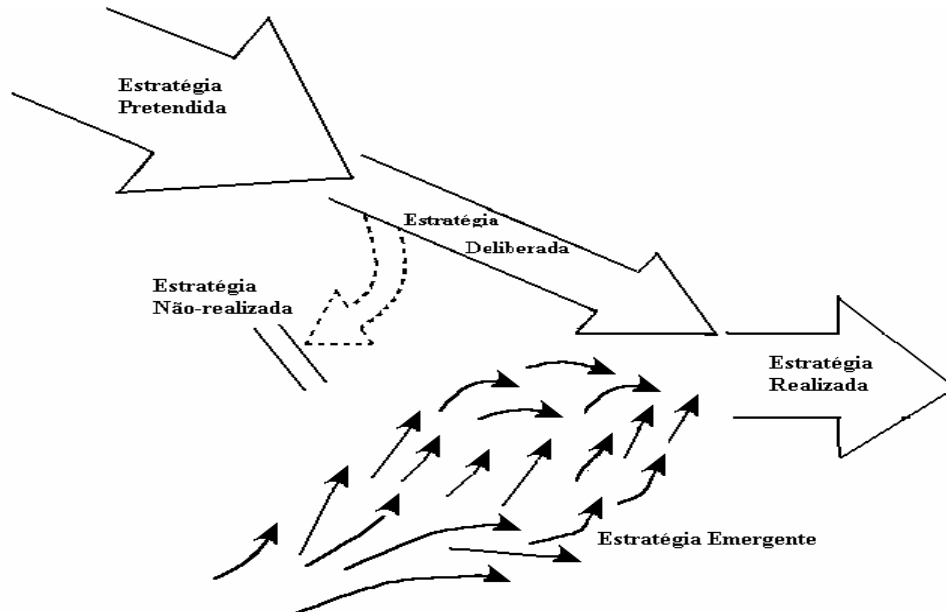


Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg (2001, p. 29)

Aaker (2001), na busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações, diz que se concentrar na melhoria do desempenho através do *downsizing*, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. O crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade, mas também introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e

recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa que seja ignorada a eficiência operacional, mas apenas que ela não será dominante. Diante disto, o autor, baseado na matriz produto-mercado, mostra cinco possibilidades para estruturar estratégias alternativas de crescimento, conforme Figura 2.

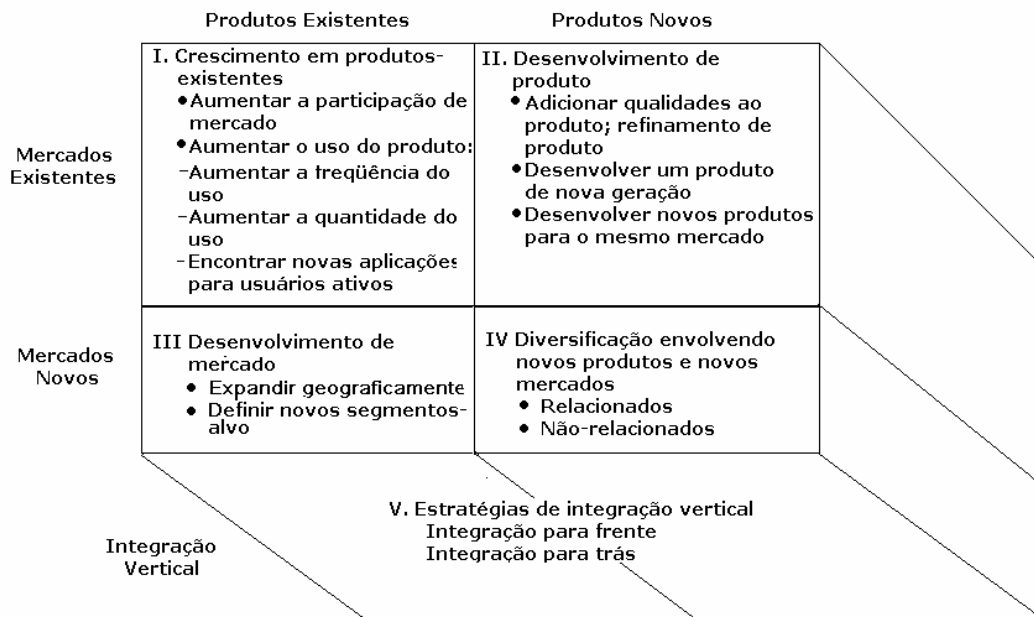


Figura 2: Estratégias alternativas de crescimento

Fonte: Aaker (2001)

Na visão de Whittington (2002), existem quatro abordagens genéricas de se pensar sobre estratégia, são elas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, conforme Figura 3.

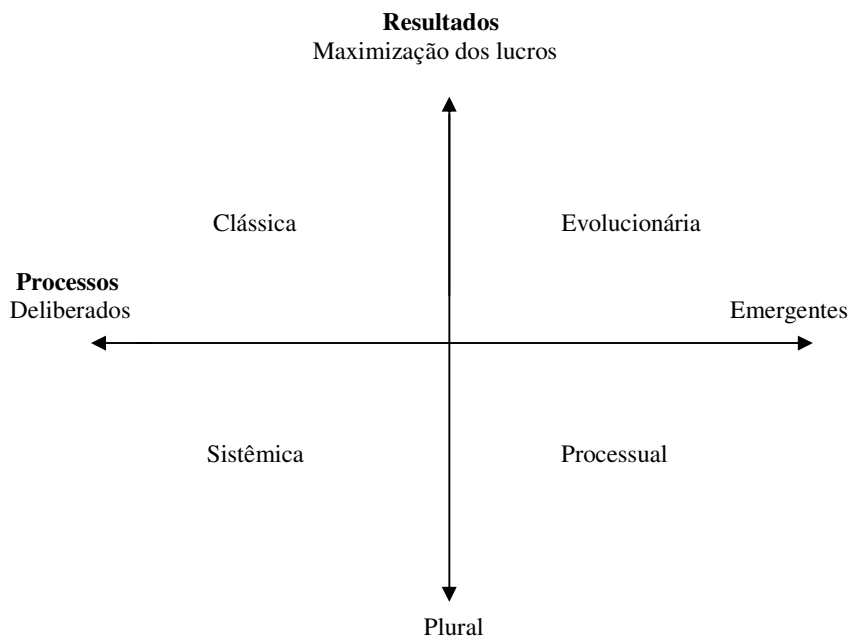


Figura 3: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 3)

As quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões. A primeira - os resultados da estratégia, são representados pelo eixo vertical que mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou se desvia para outros objetivos (plural). A segunda dimensão, refere-se aos processos pelos quais ela é formulada, o eixo horizontal reflete em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emergentes por acidente, confusão ou inércia. Em síntese, os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida.

4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve enfoque qualitativo tendo em vista que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON et al, 1985). Seu delineamento tem caráter descritivo (BABBI, 1998; GIL, 1994), pois visa estabelecer relação entre as estratégias e as mudanças ocorridas na organização. Utilizou-se do estudo de caso único (YIN, 1987), cujo conceito compreende uma análise intensiva, empreendida em uma ou algumas organizações reais, buscando informações detalhadas com vistas a trazer a totalidade de uma situação (BRUYNE et al, 1977; GODOY, 1995). O estudo é longitudinal, pois focaliza as mudanças ocorridas, bem como as estratégias utilizadas pela empresa Yes Rent a Car Franchising desde o início de suas atividades, de 1994 até 2004.

A amostra da pesquisa – sujeito do estudo – constituiu-se de uma franquia de aluguel de carros – Yes Rent a Car Franchising. O processo de investigação se deu por meio de entrevistas com os dois diretores-sócios da empresa, o sócio idealizador da franquia e três funcionários, cujo critério de escolha destes últimos foi o tempo de trabalho na empresa, superior a dois anos, considerando o estudo ser longitudinal. Totalizando seis elementos pesquisados.

Como técnica de coleta de dados optou-se pela entrevista semi-estruturada. Como complemento foram utilizadas as técnicas de análise documental e de observação não-participante (RICHARDSON et al, 1985; ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998; YIN, 1987). Os dados foram coletados no período compreendido entre outubro e novembro de 2004.

Os dados obtidos foram analisados pela técnica da análise de conteúdo (BARDIN apud RICHARDSON et al, 1985). Na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas; na descrição analítica foi efetuado um estudo do conteúdo das entrevistas orientado pelo referencial teórico; na última etapa, buscou-se analisar além dos conteúdos manifestos pelos entrevistados, procurando informações implícitas nestes.

5 Apresentação dos resultados

A Yes Rent a Car Franchising é uma franquia de aluguel de automóveis. Foi criada em 1994 fruto da união de três amigos que trabalhavam no ramo de aluguel de carros. Atualmente, está sediada em Belo Horizonte/MG, possui dez funcionários, atua em todo o país com uma rede de 54 franqueados, espalhados em diversas regiões, totalizando uma frota de aproximadamente 1.500 veículos.

A empresa apresentou duas mudanças descontínuas, conforme demonstra o Quadro 1, as quais causaram ruptura remetendo a organização para uma situação diversa daquela que a mesma encontrava-se. Em ambos os casos a organização estava em período de desequilíbrio, no primeiro caso estrutural e, no segundo, financeiro.

Quadro 1: Mudanças descontínuas

Ano	Mudanças descontínuas	Componentes organizacionais alterados
1995	Entrada do Raimundo como sócio da empresa, formatação da franquia.	Pessoas (admissão, cargos novos, remuneração); procedimentos

		(habilidades, conteúdo do cargo, processo); estrutura (coordenação, formalização, complexidade, centralização); cultura (estória, herói, cerimônia e rito).
1998	Alteração do sistema de cobrança de royalties de taxa fixa para % sobre o faturamento.	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).

Fonte: Com base em dados primários

A primeira, em 1995, foi marcada pela entrada de um novo sócio que formatou a franquia, dedicando-se inteiramente ao negócio, isto trouxe profundas modificações na organização envolvendo os componentes: pessoas, procedimentos, estrutura e cultura. A proatividade foi marcada pela atitude do novo sócio/diretor que entrara na organização, buscando profissionalizar o negócio. A dinâmica interna da empresa mudou, havendo redistribuição de poder e *status*, e reorganização da estrutura, sistemas e procedimentos. Cabe destacar, que o componente cultura sofreu alterações em decorrência da primeira mudança descontínua, mas os valores trazidos pelos fundadores, aparentemente, permaneceram.

A segunda mudança que trouxe descontinuidade, aconteceu em 1998, embora o impacto nos componentes organizacionais tenha sido menor, envolvendo procedimentos e estrutura, esta mudança iniciou um novo período para a Yes. O impacto financeiro foi bastante significativo e, de certa forma, afetou a empresa de forma geral. A mudança foi uma reação à má situação financeira da empresa, incorrendo na reorganização dos procedimentos e estrutura.

A partir das mudanças descontínuas foi possível identificar três períodos distintos na Yes, ilustrados na Figura 4.

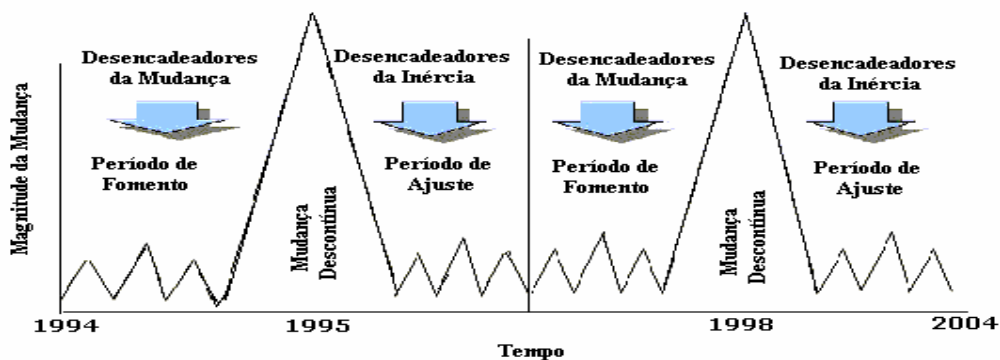


Figura 4: Mudança na Yes através do tempo

Fonte: Com base em Tushman e Romanelli (1985)

O primeiro período, de 1994 a 1995 – criação, sócios franqueados e abertura de mais três franquias. O segundo, compreendido entre 1995 e 1998 – entrada do sócio Raimundo na direção da empresa, formatação do franchising, expansão da rede, crise financeira. E o terceiro, de 1998 a 2004 - mudança da taxa de cobrança de royalties, recuperação financeira e crescimento sustentável da rede.

Também foram identificadas as mudanças do tipo incrementais, conforme Quadro 2. Tais mudanças subdividiram-se em: ajustes incrementais (possuem relação direta com as alterações no ambiente); e sintonia fina (voltadas para questões internas da organização, buscando equilíbrio da mesma).

Quadro 2: Mudanças incrementais

Ano	Mudanças incrementais	Componentes organizacionais alterados	Tipo
a) 1994 b) 1994 c) 1994 d) 1998 e) 1998	1- Entrada de sócios (a)Anito Werner, b)Valmor Weiss, c)Manoel Ferreira, d)Nelson Colaferro Júnior, e)Eduardo & Cesar Rebehy).	Estrutura (centralização).	Sintonia fina
1995	2- Everton entra na empresa como contratado, à convite de Raimundo.	Pessoas (admissão, cargo novo); procedimentos (processos) ; estrutura (complexidade, centralização).	Sintonia fina
1995	3- Saída do sócio Anito Werner.	Estrutura (centralização).	Sintonia fina
1995	4- Definição efetiva do tipo de letra e cores da marca Yes junto à rede.	Estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
1995 à 1996	5- Perfil do franqueado de concessionário de automóvel para pessoas que gostassem de carro e de aluguel de carro. Busca por pessoas conhecidas, indicações.	Estrutura (coordenação).	Ajuste incremental
1997	6- Criação do Conselho de Franqueados.	Estrutura (centralização, complexidade).	Sintonia fina
1997	7- Encontro Nacional de Franqueados.	Estrutura (coordenação).	Sintonia fina
1997	8- Visita de Assistência e Apoio (anual)	Procedimentos (coordenação, formalização).	Sintonia fina
1998	9- Ampliação da central de reservas.	Pessoas (admissão, cargo novo, promoção); procedimentos (conteúdo do cargo habilidade, processo); estrutura (coordenação, complexidade).	Ajuste incremental
1998	10- Utilização de software específico para a central de reservas.	Procedimentos (habilidade, processo); estrutura (formalização).	Ajuste incremental
1998	11- Criação do site.	Estrutura (coordenação).	Ajuste incremental
1999	12- Modernização do jornal Yes News.	Estrutura (coordenação).	Sintonia fina
2000	13- Criação do Conselho Diretivo.	Estrutura (centralização, complexidade).	Sintonia fina
2000	14- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.	Estrutura (centralização).	Sintonia fina
2000	15- Everton passa de funcionário para sócio.	Pessoas (promoção, remuneração); estrutura (complexidade, centralização).	Sintonia fina
2000	16- Criação da tarifa de aluguel de carro opcional ao franqueado, de acordo com o potencial de mercado e a sazonalidade.	Procedimentos (processo).	Ajuste incremental
2001	17- Performance Mensal do Franqueado.	Procedimentos (controle); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2001	18- Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual).	Estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2002	19- Implantação da Intranet.	Pessoas (admissão, treinamento); procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2002	20- Criação do Fundo de Publicidade. Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota).	Procedimentos (processo); estrutura (comunicação, padronização).	Sintonia fina

Ano	Mudanças incrementais	Componentes organizacionais alterados	Tipo
2002	21- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2003	22- Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas.	Pessoas (remuneração).	Ajuste incremental
2003	23- Troca da contratação de estagiário para funcionário devido à alta rotatividade.	Pessoas (demissão, admissão).	Sintonia fina
2003	24- Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto à agências de viagens.	Pessoas (contratação, novo cargo, treinamento); procedimentos (habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização, complexidade, centralização).	Sintonia fina
2003	25- Informatização e padronização do setor financeiro.	Pessoas (treinamento); procedimentos (conteúdo do cargo, habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2003	26- Treinamento inicial para franqueado em duas etapas: primeiro, uma pessoa da franqueadora vai até a nova franquia e dá um treinamento teórico (de 3 a 5 dias); em seguida uma pessoa do franqueado vai fazer treinamento prático em uma loja Yes.	Pessoas (treinamento); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2004	27- Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas.	Pessoas (treinamento); procedimentos (habilidade, processo).	Ajuste incremental
2004	28- Criação do Conselho de Administração.	Estrutura (centralização, complexidade).	Sintonia fina
2004	29- Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia.	Pessoas (admissão, cargos novos); procedimentos (processos); estrutura (coordenação, complexidade).	Ajuste incremental
2004	30- Implantação do sistema de controle de estoque.	Pessoas (treinamento); procedimentos (conteúdo do cargo, habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização).	Sintonia fina
2004	31- Premiação da Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.	Estrutura (coordenação).	Ajuste incremental
2004	32- Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário)	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação).	Sintonia fina

Fonte: Com base em dados primários

De acordo com o Quadro 2, o componente organizacional que mais sofreu alteração devido às mudanças incrementais foi a estrutura. Seguindo de pessoas e procedimentos, ambos apresentando frequência similar. A cultura, aparentemente, não apresentou variação, tal fato é pertinente com a teoria, tendo em vista que a mudança incremental promove ajustes nos elementos organizacionais, de modo a preservar os valores vigentes.

As estratégias adotadas pela Yes, desde a sua criação até 1998, estão relatadas no Quadro 3. Estas foram classificadas, com base na sua natureza, em deliberadas e emergentes.

Quadro 3: Estratégias adotadas na Yes

Estratégia	Classificação
1- Sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos.	Deliberada
2- Atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles.	Emergente
3- Elaboração de um plano financeiro formalizado, denominado <i>business plan</i> , para o horizonte de cinco anos.	Deliberada
4- Atuação do franchising plenamente formatado, dentro dos padrões vigentes e definidos pela Lei 8.955 de fevereiro de 1994. Com isto a franqueadora disponibilizaria a seus franqueados: treinamento inicial, central de reservas, programa de visitas de supervisão de campo, manuais para a operação do negócio, marca registrada no INPI, completa padronização de papelaria, brindes, material operacional, promover encontros nacionais anuais.	Deliberada
5- Criação do Conselho de Franqueados para auxiliar a franqueadora na gestão da franquia e da rede.	Deliberada
6- Ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades.	Emergente
7- Atuação forte no institucional da marca junto a ABLA - Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, aos SINDILOC's – Sindicato das Locadoras de Automóveis dos Estados e a ABF – Associação Brasileira de Franchising.	Emergente
8- Aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.	Emergente
9- Sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias.	Deliberada
10- Criação do Conselho Diretivo visando auxiliar a diretoria na gestão dos negócios.	Emergente
11- Revisão do <i>business plan</i> à luz dos números reais dos anos anteriores e do crescimento da empresa. Também foram considerados a visão e o negócio da empresa sob a influência das mudanças na economia – inflação controlada, redução de custos, baixa capacidade de investimento; conceito da marca Yes, situação do mercado nacional e queda da rentabilidade do negócio de aluguel de carros.	Deliberada
12- Criação do Conselho de Administração, representando os sócios que não estão envolvidos na direção do negócio, visando compartilhar das decisões da diretoria.	Emergente

Fonte: Com base em dados primários

Na busca de classificar as estratégias adotadas em deliberadas e emergentes, percebeu-se que as deliberadas estão voltadas para a formatação do franchising e as finanças. Já as emergentes, buscam o crescimento da rede.

As estratégias 2, 4, 6, 7 e 8 estão relacionadas, direta ou indiretamente, com a expansão da organização, portanto, podem ser classificadas, segundo Aaker (2001), em estratégias alternativas de crescimento. A Figura 5 posiciona as estratégias de crescimento no modelo de Aaker (2001).

As estratégias 2, 6, 7 e 8 buscam promover e disseminar a franquia Yes tanto nos mercados já existentes como em mercados novos. A estratégia 4 foi responsável pela formatação do franchising, que veio a adicionar qualidade à franquia, inovando-a, por isso está localizada no desenvolvimento de produto.

Ao confrontar as perspectivas genéricas sobre estratégia de Whittington (2002) com a gestão estratégica da organização (Figura 6), observa-se que no eixo resultados – o qual responde a questão para que serve a estratégia – estão presentes outros interesses que não exclusivamente a maximização dos resultados, a maioria dos entrevistados, cinco entre os seis, consideram que outros interesses, além da maximização do lucro, influenciam nas decisões da organização.

	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	<p>I. Crescimento em produtos-existentis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação de mercado <p>Estratégias adotadas: 2, 6, 7 e 8</p>	<p>II. Desenvolvimento de produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicionar qualidades ao produto; refinamento de produto <p>Estratégia adotada: 4</p>
Mercados Novos	<p>III Desenvolvimento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandir geograficamente <p>Estratégias adotadas: 2, 6, 7 e 8</p>	

Figura 5: Estratégias alternativas de crescimento adotadas pela Yes
 Fonte: Com base em Aaker (2001)

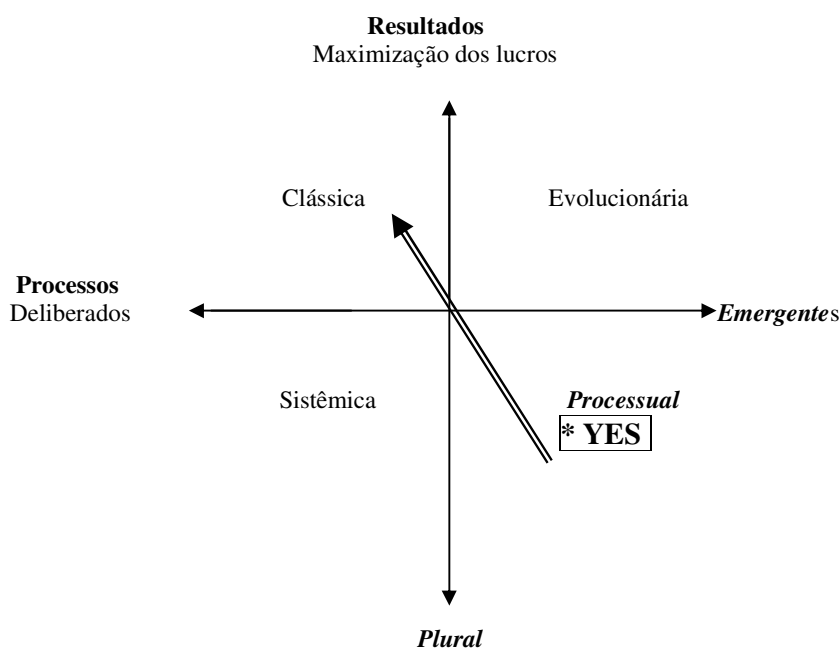


Figura 6: Tendência à perspectiva clássica
 Fonte: Com base em Whittington (2002)

No eixo horizontal, que visa os processos deliberados e emergentes - como a estratégia é desenvolvida - devido à alta informalidade presente na organização, as estratégias realizadas são resultado, principalmente, de processos emergentes que geram processo contínuo e aprendizagem

A partir da análise dos eixos relativos a resultados e processo, é possível identificar, dentro dos quatro quadrantes propostos por Whittington (2002), qual a abordagem genérica que mais representa as ações estratégicas da Yes - a processual. Neste caso, a combinação entre interesses individuais e racionalidade limitada fazem com que a organização opte por ajustes graduais das rotinas diante das alterações no ambiente que exija atenção dos gestores. Na prática a estratégia emerge de um processo de aprendizado.

Em relação às perspectivas genéricas sobre estratégia de Whittington (2002), foi destacado, pela maioria dos entrevistados, que existem interesses plurais no que se refere às

decisões estratégicas da organização. Isto aliado ao fato da adoção de estratégias emergentes, por parte da organização, corrobora com a perspectiva processual em que na prática, a estratégia emerge de um processo de aprendizado contínuo e não de grandes planos formalmente deliberados.

Ainda no que se refere às perspectivas genéricas, a organização possui certa tendência em direção à perspectiva clássica, conforme ilustra a Figura 6, tendo demonstrado a preocupação em formalizar seus processos estratégicos.

6 Conclusões

Em suma, as estratégias da Yes são, na maioria, voltadas para o crescimento da organização; emergem ao longo do tempo; e buscam resultados que nem sempre são focados na maximização dos lucros.

Ao relacionar as estratégias com as mudanças ocorridas, constatou-se que existe uma relação intensa entre ambas. No entanto, determinadas estratégias geraram maior quantidade de mudanças que outras. Duas estratégias, voltadas para o crescimento, apresentaram maiores relações – ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades; e aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.

No outro extremo, a estratégia sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos, não apresentou relação com as mudanças encontradas, tal estratégia veio com a criação da organização.

No que diz respeito às mudanças descontínuas, somente uma mantém relação com estratégia. Pode-se verificar que a estratégia a qual se relaciona com estas é a geradora direta destas mudanças - sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias. Já a primeira mudança descontínua não possui estratégia correspondente, tendo em vista que esta foi a geradora e não decorrente de estratégias. Isto implica em dizer que, neste caso, a mudança descontínua, apesar de sua significância para a organização, parece não estar necessariamente ligada à determinada estratégia. Contrariando, dessa forma, Tushman, Newman e Romanelli (1986), ao afirmarem que a mudança de quebra de padrões é movida pelas mudanças na estratégia dos negócios.

Corroborando com Nadler e Tushman (1995), na Yes as mudanças descontínuas foram intercaladas por mudanças incrementais, porém, as mudanças descontínuas não foram formadas por um conjunto de mudanças incrementais sucessivas, pelo contrário, foram desencadeadas pela instabilidade da organização. As mudanças incrementais buscam o equilíbrio, já as descontínuas, o rompimento rápido com o padrão vigente.

Quanto às características comuns das estratégias geradoras de mudanças. As estratégias que mais desencadearam mudanças são, em geral, emergentes e apresentam relação com o crescimento da organização. Com base nas estratégias alternativas de crescimento de Aaker (2001), estas estratégias podem ser classificadas em produto existente para mercado existente – aumentar a participação de mercado; e produto existente para mercado novo – expandir geograficamente.

Ao descrever as estratégias adotadas pela organização, observou-se que o processo de formulação e implementação das estratégias é bastante informal. Muito embora algumas estratégias sejam formuladas em reuniões, passando a constar em ata, não há controle da sua implementação.

Cabe destacar a divergência relacionada ao significado de estratégia na concepção dos dirigentes da organização. Em linhas gerais, a estratégia é o caminho que leva a organização a alcançar seus objetivos, no entanto, ao relatar as estratégias adotadas, os dirigentes indicavam, muitas vezes, objetivos como estratégias. Isso corrobora com

Mintzberg (2001), em que discute a complexidade do significado da estratégia organizacional – como plano para o futuro; padrão diante do comportamento passado; posição de produtos em determinados mercados; perspectiva de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e como uma manobra específica para driblar a concorrência.

6 Referências

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F.. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35. n. 3. p. 20-29. mai./jun., 1995.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração**: conceito e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.
- _____. NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Types of organizational change: from increment to discontinuous transformation. In: NADLER, D. et al. **Discontinuous change**: leading organizational transformation. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SCHEIN E. H. Defining organizational culture. In: SHAFRITZ, J. M.; OTT, J. S.. **Classics of organization theory**. Philadelphia: Harcourt Brace & Company, 1996.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (EDS.) **Research in organization behavior**. Greenwich, Conn, JAI Press, 1985.
- TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. **California Management Review**, v. xxix, n. 1, p. 29-44, Fall, 1986.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WHITTINGTON, R.. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPUS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. (Coord.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1987.