

## AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS? O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

### **Mauricio Fernandes Pereira**

Doutor em Engenharia de Produção – UFSC

E-mail: [mpereira@cse.ufsc.br](mailto:mpereira@cse.ufsc.br) [Brasil]

### **Fabiana de Agapito**

Mestre em Administração - UFSC

E-mail: [fabiaagapito@sesc-sc.com.br](mailto:fabiaagapito@sesc-sc.com.br) [Brasil]

### **Rolando Juan Soliz Estrada**

Doutor em Engenharia de Produção - UFSC

E-mail: [rolando@ct.ufsm.br](mailto:rolando@ct.ufsm.br) [Brasil]

### **Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

Doutor em Administração - USP

E-mail: [martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br) [Brasil]

### **Resumo**

Tem havido recentemente um grande interesse por parte dos autores em entender como se desenvolve a prática da estratégia organizacional. Partindo desta tendência, o presente trabalho descreve como ocorre o processo de formulação estratégica em uma organização pertencente ao terceiro setor – o SESC/SC (Serviço Social do Comércio em Santa Catarina). A criação da estratégia na organização em estudo é analisada tomando-se como base os referenciais propostos por Whittington (2002), analisando duas dimensões principais: os resultados pretendidos com as estratégias e os processos pelos quais ela acontece. O procedimento de pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, de caráter qualitativo e descritivo. Foram utilizados dados primários, obtidos por meio de entrevistas não-estruturadas do tipo focalizada com 16 pessoas da organização todas participantes da coalizão dominante formal ou informal. Com base nos dados coletados observou-se que, na prática da organização pesquisada, as razões que levam ao estabelecimento da estratégia não estão unicamente voltadas aos aspectos econômicos. Quanto à formulação das estratégias, predominou a visão clássica de Whittington (2002), por meio da utilização do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Formulação das estratégias; Estratégias; Processo estratégico.

## 1 INTRODUO

A literatura atual tem mostrado que a estratgia tem sido uma das reas de estudo mais evidenciadas nos dias de hoje (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Pensar estrategicamente tornou-se tanto para os dirigentes organizacionais, quanto para os estudiosos da administrao um fator indispensvel para a conduo e administrao das organizaes, tenham elas fins lucrativos ou no (MOORE, 2000).

Assim, o que antes era um assunto restrito s organizaes com fins lucrativos comea a penetrar o campo daquelas que atuam no terceiro setor e possuem como rao de existncia finalidades de carter mais substantivo.

No cenrio nacional, as organizaes sem fins lucrativos tm assumido um papel relevante (COELHO, 2002), buscando atender demandas sociais que o primeiro setor (Estado) e o segundo setor (mercado) no podem ou no conseguem suprir. Este crescimento traz consigo alguns desafios para este tipo de organizao. Um deles diz respeito a captao de recursos, indispensveis para a sua sobrevivncia (HUDSON, 1999; MOORE, 2000). Destarte, h necessidade de melhorar a gesto no intuito de alcanar um melhor desempenho organizacional, atendendo assim a exigncia por profissionalizao, mostrando sua capacidade e competncia (SALAMON, 1997).

A estratgia importante para todas as organizaes, independente do seu setor de atuao (MOORE, 2000). Afim, trata-se de um ponto de ligao entre o mundo interior das organizaes e o ambiente exterior no qual tudo o mais se opera (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). As estratgias empreendidas pelas organizaes, na inteno de antecipar-se s mudanas ou a elas responderem, assumem carter central s sobrevivncia e ao sucesso de sua administrao, uma vez que possuem a responsabilidade de orientar os negcios, promovendo uma adequada articulao das atividades organizacionais com o seu ambiente de atuao.

Muito embora a produo acadmica sobre o assunto seja relevante e densa, ao desenvolver uma reviso terica observa-se a multiplicidade de autores propondo as mais variadas derivaes e uso. Falar a respeito de "estratgia organizacional" abre o campo de discusso para concepes tericas que vo desde as abordagens mais convencionais, tratando o tema como uma atividade lgica, racional e seqencial (CHANDLER, 1962), at as mais dinmicas, as quais percebem este processo enquanto um acontecimento social associado a elementos culturais, de aprendizado, poltica e relaes de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2004).

De um ponto de vista mais clssico, a estratgia est associada a metas, posicionamento de mercado, alocao de recursos e, sobretudo, ao planejamento (VOLBERDA, 2004). Por outro lado, a perspectiva moderna em gesto estratgica enfatiza uma abordagem descritiva, ao invs de prescritiva e considera a estratgia enquanto um processo complexo, desordenado e desconexo onde se confrontam fatores concorrentes (VOLBERDA, 2004). Em uma terceira perspectiva, a ps-moderna, a gesto estratgica tem como seu alicerce nas teorias cognitivistas, teorias sobre a complexidade e de interao simblica.

A breve demonstrao destas diferentes perspectivas de conceitos a respeito da estratgia, embora seja plausvel, parece deixar algumas perguntas sem respostas e, entre estas, como acontece na prtica o processo de formulao estratgica? Quais so os verdadeiros objetivos pretendidos com o seu estabelecimento? Na prtica organizacional quem so os participantes do processo de formulao?

A existência da diversidade conceitual do assunto “estratégia” induz a uma reflexão a respeito dos seus diferentes modelos de concepções, afinal, pelas variadas proposições teóricas os autores não pensam sobre estratégia do mesmo modo. Conforme preceitua Mintzberg (1987) a formulação da estratégia não depende exclusivamente de processos deliberados, ou seja, independem de planejamento, podendo surgir de forma natural.

Whittington (2002), na tentativa de desvendar tópicos relacionados à formulação das estratégias, propõe quatro diferentes abordagens que vão desde as mais clássicas, estruturalistas até as mais evolucionárias, apresentando concepções diferentes sobre o que é estratégia e como desenvolvê-la.

Partindo destes referenciais, o presente artigo apresenta como objetivo principal estudar o processo de formulação estratégica na prática de uma organização pertencente ao terceiro setor – o SESC/SC (Serviço Social do Comércio em Santa Catarina), analisando-o sobre o enfoque das perspectivas estratégicas estudadas por Whittington (2002), procurando identificar os resultados pretendidos com as estratégias e os processos pelos quais ela acontece.

## 2 DESVENDANDO O MUNDO DAS ESTRATÉGIAS

### 2.1 ESTRATÉGIA – DA VISÃO CLÁSSICA AO PÓS-MODERNISMO

A estratégia não é algo contemporâneo, tão pouco teve suas origens no meio empresarial. Seu uso, inicialmente, foi aplicado à prática militar. A incorporação desta terminologia nos negócios ocorreu a partir da década de 50, quando nesta época, as empresas começavam a sentir a necessidade de estarem mais preparadas para o futuro, já que a sobrevivência não era mais garantida com a delimitação de objetivos limitados e ações de curto prazo. Era preciso visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA, 1995).

Assim, nos primórdios, o termo incorporava uma ligação intrínseca com o atingimento de metas, cálculos, posicionamento no mercado. Na realidade, emergiu como uma forma de “vencer o adversário”, como se as organizações estivessem numa “guerra”. Porém, de 1950 até os dias atuais, a literatura acadêmica demonstra que a estratégia vem assumindo diferentes significados e percepções.

Analisando a linha evolutiva da estratégia na teoria organizacional Volberda (2004) categorizou a área nas perspectivas clássica, moderna e pós-moderna que, segundo o autor, em parte são concorrentes e em outras suplementares.

A estratégia na visão clássica ainda se difunde na literatura e foi responsável pela fundação do próprio campo de estudo, informa o autor. Neste segmento pode ser citada a definição clássica de Chandler (1962) enfatizando como sendo a determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e adoção das ações adequadas e recursos para atingir estes objetivos. Na percepção de Andrews (apud MINTZBERG; QUINN, 2001) a estratégia é o padrão de objetivos, metas e principais políticas estabelecidas de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Apesar de possuir enfoques diferentes, Ansoff (1983) e Porter (1992) reforçam no conceito de estratégia a questão do ambiente em que a organização opera. Na percepção de Ansoff (1983) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito a relação da empresa com seu ecossistema. Para Porter (1992), são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Na perspectiva moderna, as estratégias emergentes, o processo incremental e o aprendizado organizacional ganham ênfase, sendo na opinião de Volberda (2004) as fontes potenciais de vantagem competitiva da visão moderna. Neste segmento, surgem como ícones os autores Hamel e Prahalad (1997) que, numa abordagem menos racional e economicista, ressaltam que a competitividade empresarial é resultado da criação de competências distintas e que a estratégia é fruto do pensamento coletivo. Assim, os autores voltam-se para o ambiente interno da organização apostando na capacidade de pensar “diferente” acerca do futuro.

Ainda considerando uma visão mais ampla e descritiva da estratégia que enfatiza a aprendizagem organizacional, surgem as idéias de Mintzberg e Quinn (2001), que percebe a estratégia como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que vão surgindo naturalmente. Para este autor a formulação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas podem surgir como um padrão de ações tomadas em um período que podem ou não ser formalizadas.

A terceira perspectiva da gestão estratégica, sob um enfoque mais social, parte de que a realidade é socialmente definida e a estratégia será fruto de esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos por seus *stakeholders*, de tal forma que a preocupação essencial passe a ser o desenvolvimento de esquemas adequados que possibilitem que a organização crie ou se adapte às mudanças competitivas (VOLBERDA, 2004). Conforme explicita o autor a estratégia “[...] de acordo com esta abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada.” (VOLBERDA, 2004, p. 35).

Esta breve exposição demonstrou as várias perspectivas do estudo em estratégia e conceitos existentes, bem como a existência de particularidades em cada abordagem e de pontos convergentes e divergentes.

## 2.2 A ESTRATÉGIA NO TERCEIRO SETOR

A estratégia, devido a sua origem e sua primeira aplicação em organizações com fins lucrativos carrega consigo uma certa instrumentalidade, pois embora estejam surgindo correntes de estudo de caráter mais sociológico, a abordagem econômica ainda parece estar fortemente presente no estudo da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Tal fato pode trazer a percepção de que este assunto não se aplica às organizações que integram o setor sem fins lucrativos. Entretanto, é preciso considerar que o terceiro setor também enfrenta desafios em termos de gestão (SALAMON, 1997). Diferentemente de décadas anteriores, as organizações sem fins lucrativos já não desfrutam de condições tão estáveis.

Motta (1979) cita alguns fatores a respeito da aplicação da estratégia no campo das organizações não-lucrativas:

- Ambiente Competitivo: a competitividade existente no ambiente das organizações com fins lucrativos faz com que a corrida mercadológica seja a base para o crescimento organizacional. Entretanto, as estratégias de crescimento para as organizações sem fins lucrativos não se baseiam na competição e sim na concretização de objetivos sociais.

- A racionalidade do processo: organizações que visam lucro podem definir estratégia como num processo racional de análise de oportunidades e ameaças, possibilitando um conhecimento mais aprofundado da organização sobre o seu ambiente podendo servir de subsídio para um maior domínio gerencial da empresa. Já nas organizações do terceiro setor, o processo decisório não possui a mesma racionalidade. A sobrevivência destas empresas é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa.
- Capacidade de adaptação: tendo em vista as freqüentes transformações ambientais, a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas. A dificuldade está no fato de que as organizações sem fins lucrativos, pela sua própria natureza, têm dificuldade de justificar mudanças repentinas devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e estabilidade.
- No âmbito das organizações sem fins lucrativos o campo organizacional é complexo envolvendo os mantenedores (financiadores), governo (como possível regulador das ações) e os beneficiários das ações.

Outra característica do terceiro setor é a existência de múltiplos *stakeholders* com seus diversos interesses: mantenedores (financiadores), beneficiários das ações e o governo (como possível regulador das ações). Wriqth, Kroll e Parnell (2000) declaram que um maior número de *stakeholders* pode resultar em uma autonomia administrativa menor em comparação com a dos administradores de organizações com fins lucrativos. A consideração da existência de múltiplos *stakeholders* (BROWN; IVERSON, 2004) pode fazer com que os objetivos organizacionais sejam afetados por um maior número de agentes sociais, como exemplos: conselhos, representantes da comunidade, mantenedores, órgãos reguladores, beneficiários, entre outros.

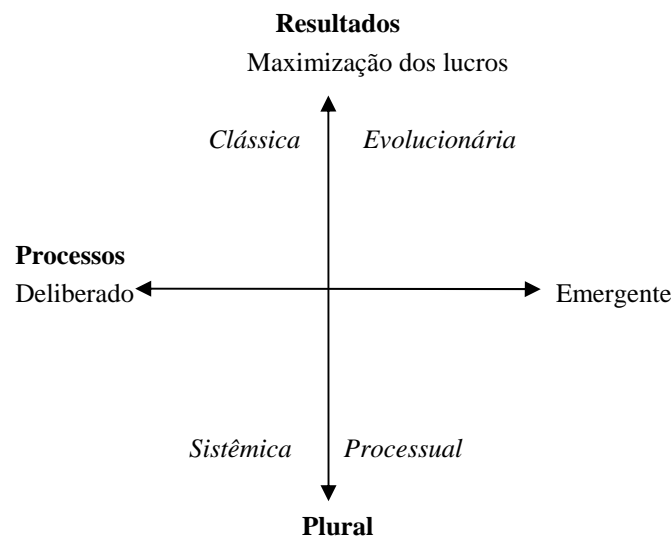
### 2.3 AFINAL, COMO SE FORMAM AS ESTRATÉGIAS?

Na prática organizacional uma das formas mais conhecidas de formulação de estratégias é por meio do planejamento estratégico. Tal equívoco acaba limitando o enfoque, pois no plano, há predominância de aspectos racionais e analíticos que impedem o conhecimento do todo (MINTZBERG; QUINN, 2001). Planejamento, para Mintzberg e Quinn (2001), diz respeito à análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação. Já pensamento estratégico refere-se a síntese, envolvendo criatividade e intuição. Sob o enfoque do planejamento, continua o autor, o há uma dissociação entre o pensar e o agir, pois primeiro se estabelece uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, fazendo com que ocorra uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o processo de geração de estratégia é um misto que pode misturar jogos de poder em busca de vantagem competitiva, socialização coletiva, formalização, aprendizado, planejamento, mas cada um deve ser encontrado dentro do seu tempo e do seu próprio contexto.

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

Whittington (2002), na tentativa de desvendar tópicos relacionados à administração estratégica, propõe quatro diferentes abordagens que vão desde as mais clássicas, estruturalistas até as mais evolucionárias, apresentando concepções diferentes sobre o que é estratégia e como desenvolvê-la. Em seu estudo, o autor aponta quatro abordagens genéricas sobre a estratégia, sendo estas: (1) clássica, (2) evolucionária; (3) processual e (4) sistêmica, que se diferenciam em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece.



**Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia**

Fonte: Whittington (2002)

Observando a figura 1, no eixo vertical o autor mede o grau dos resultados que a estratégia pode produzir, ou seja, pode variar num continuum que enfoca prioritariamente objetivos racionais, de cunho econômico ou atenda de forma plural inúmeros interesses organizacionais, como por exemplo: legitimidade social, aceitação pelos stakeholders e clientes. Já o eixo horizontal indica o grau de participação dos envolvidos, medindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes.

De modo geral, a figura mede para que serve a estratégia e como é constituída (WHITTINGTON, 2004). Percebe-se pela figura que as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas. Enquanto a clássica e a evolucionária enfocam a maximização dos lucros. Quanto aos processos, as abordagens processual e evolucionária utilizam formas mais emergentes para a formulação da estratégia, enquanto que a sistêmica e a clássica predominam procedimentos deliberados.

A seguir apresentam-se as peculiaridades das abordagens propostas por Whittington (2002).

#### Abordagem Clássica

A abordagem clássica, representada pelos estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler, Sloan, trazem uma concepção de estratégia associada a processos racionais, utilitaristas, deliberados, tendo como objetivo principal a maximização dos lucros, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização. Isto quer dizer que o sucesso ou fracasso da organização são determinados internamente. Comparando com a classificação proposta por

Volberda (2004), esta abordagem de Whittington (2002) se encaixa na perspectiva clássica da gestão estratégica.

Segundo Whittington (2002) as noções a respeito da formulação da estratégia na abordagem clássica derivam-se da economia da Escócia do século XVIII, enquanto que a implementação reporta-se ao modelo militar da Grécia Antiga.

Nesta abordagem predomina a noção do homem econômico racional, colocando-o como um empreendedor, “[...] agindo com perfeita racionalidade para maximizar “sua” vantagem competitiva [...]” (WHITTINGTON, 2002, p. 17).

Assim, a formulação da estratégia emerge de planejamentos em longo prazo, sendo que os gerentes atuam como os grandes arquitetos estratégicos, havendo uma dissociação entre a concepção e a implementação. Tal abordagem é mais relevante em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

### Abordagem Evolucionária

A segunda abordagem dos estudos de Whittington (2002) é a evolucionária e apresenta a idéia de que é o ambiente que seleciona a empresa, enfatizando a adaptação organizacional. Assim como na abordagem clássica, o objetivo principal continua sendo a maximização dos lucros.

Os teóricos desta linha são céticos em acreditar que as organizações são capazes de se adaptarem de modo deliberado e sustentável, tendo em vista a capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais.

Diante dos mercados competitivos, sob o ponto de vista dos evolucionistas, estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, sendo mais importante as iniciativas inovadoras das quais o ambiente possa selecionar a melhor (WHITTINGTON, 2002).

Na opinião do autor, em mercados imprevisíveis em que o nível de inovação e a concorrência são elevados esta abordagem parece ser condizente.

### Abordagem Processual

De forma análoga à perspectiva evolucionista, a abordagem processual também defende que a estratégia não se desenvolve de forma racional. Conforme Whittington (2002), dois temas são os princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) os limites cognitivos à ação humana, defendendo que o homem possui uma capacidade racional limitada que o impede de analisar uma série de fatos concomitantemente, fazendo com que a interpretação do ambiente seja parcial; (b) e a micro-política das organizações, reconhecendo que as organizações são coalizões de indivíduos, que possuem interesses próprios e barganham entre si para buscar uma solução convenientemente a todos.

A estratégia é um processo emergente que será descoberto durante a ação e atenderá interesses pluralistas e não apenas a maximização dos lucros, informa Whittington (2002).

Nesta concepção, a formulação estratégica não se deriva apenas do posicionamento da organização no seu mercado, mas na capacidade de criar e renovar recursos distintos. O desempenho superior sustentável, na percepção processual, volta-se para o âmbito interno, construindo as habilidades e competências essenciais.

Segundo Whittington (2002) a abordagem processual combina com burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, pois muitas vezes o tamanho e

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

a complexidade da organização exigem com que o processo de estratégia envolva vários fatores e atores sociais.

### Abordagem Sistêmica

A principal mensagem da abordagem sistêmica é que a estratégia deve ser vista do ponto de vista sociológico, enfatizando, portanto, o ambiente externo.

Os teóricos sistêmicos defendem que os tomadores de decisões não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas. Na verdade todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que exercem pressões para que as organizações se amoldem a formas locais de realidade (WHITTINGTON, 2002). A produção da estratégia nesta abordagem atende o atendimento aos interesses plurais das organizações.

Desta maneira, os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto social que estão inseridos, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002), o que se assemelha à perspectiva pós-moderna explicada por Volberda (2004) citada anteriormente.

Quatro perspectivas, cada qual com suas peculiaridades, é assim que Whittington (2002) responde o título que abre a seção: afinal como se formam as estratégias? Em termos preferenciais, o autor não assume de forma explícita a primazia de uma em relação à outra. O autor posiciona-se no sentido de que em decorrência de determinadas características da organização e do seu próprio ambiente de atuação haverá uma mais condizente. Conforme suas palavras: “[...] não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais [...]” (WHITTINGTON, 2002, p. 142). As quatro perspectivas são diferentes entre si, sendo que a sensibilidade sistêmica é que irá ajudar a escolha correta, relata o autor.

### 3 DESIGN DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos pelo artigo foi desenvolvido um estudo de caso (YIN, 1989), de caráter qualitativo (GODOY, 1995) e descritivo (BOGDAN; BIKLEN, 1998). Como método de coleta e análise de dados, foram utilizados dados secundários provenientes de fontes já existentes (relatórios anuais de gestão, Decretos-leis, programas de trabalho, registros estatísticos, planejamento estratégico entre outras publicações da organização) e dados primários, obtidos por meio de entrevistas não-estruturadas do tipo focalizada (ANDER-EGG apud LAKATOS; MARCONI, 2001).

Foram entrevistadas 16 pessoas da organização, todas participantes da coalizão dominante formal ou informal e que participaram do processo de formulação da estratégia. O critério utilizado para a seleção dos sujeitos foi às pessoas que tiverem uma vinculação significativa com o problema a ser investigado. A coleta e a análise dos dados ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se e buscando novas descobertas no decorrer do estudo.

O período escolhido para a investigação inicia-se a partir de 1999, pois neste ano a organização, pela primeira vez, elaborou o seu planejamento estratégico. O estudo buscou informações até 2004.



## 4 CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DO SESC E SUAS RELAÇÕES COM O TERCEIRO SETOR

Apesar do foco deste artigo ser o de analisar a formulação da estratégia no SESC Santa Catarina, para fins de entendimento de suas características de gestão, é importante comentar que o SESC é uma instituição de âmbito nacional, sem fins lucrativos criada no governo do Presidente Eurico Gaspar Dutra, através Decreto 9.853 de 13 de setembro de 1946, sob iniciativa do empresariado do comércio e serviços. Seu principal objetivo é a prestação de serviços sociais que visam a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e serviços e de seus dependentes.

Para cumprir suas finalidades e atingir seus objetivos, o SESC conta com a seguinte estrutura:

- Administração Nacional: com jurisdição nacional e composta pelo Conselho Nacional, órgão deliberativo; o Departamento Nacional (DN), órgão executivo que estabelece as principais diretrizes de ação; e o Conselho Fiscal, órgão de fiscalização financeira.
- Administração Regional: com jurisdição em cada Estado da Federação, compreende o Conselho Regional, órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor do Comércio; e o Departamento Regional (DR), órgão executivo central, está localizado nas capitais.

Os principais recursos para financiamento da Instituição são obtidos por meio de contribuições compulsórias efetuadas pelo empresariado em benefício dos seus funcionários. A alíquota de contribuição é de 1,5%, tendo como base a folha de pagamento de pessoal. Este valor é recolhido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS que repassa à Administração Nacional do SESC. Como uma segunda fonte de renda, estão as receitas provenientes com a venda de serviços para a clientela fim e comunidade em geral.

O SESC de Santa Catarina foi instalado em 1948. O Departamento Regional é o órgão que faz cumprir todas as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional e coordena todas as ações necessárias à execução das atividades nas Unidades Operacionais. A estrutura do Departamento Regional de Santa Catarina compreende: Direção Regional; Assessoria de Informática, Assessoria de Planejamento (APLAN), Divisão Administrativa Financeira; Divisão de Programação Social e Divisão de Recursos Humanos.

Atualmente o SESC/SC disponibiliza seus serviços aos trabalhadores do comércio e serviços do Estado através de 23 Unidades Operacionais, que constituem os órgãos responsáveis pela operacionalização dos serviços da instituição, além de três unidades móveis de Odontologia que desenvolvem um trabalho itinerante nas cidades onde não há uma estrutura fixa. Atualmente o SESC/SC apresenta as seguintes UO's:

- 15 Centros de Atividades, localizados nas cidades de Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê;

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

- 2 sedes campestres, uma em Florianópolis e outra em Blumenau;
- 4 consultórios odontológicos em Araranguá, Canoinhas, Joaçaba e São Bento do Sul;
- 3 unidades móveis de odontologias.

Os serviços disponibilizados à clientela, em geral, são subsidiados financeiramente pela Instituição, restando para a clientela fim o pagamento de valores acessíveis. A Instituição também atende a comunidade em geral, porém em regime de menor preferência e com taxas diferenciadas do seu público alvo. Inúmeros projetos sociais, de cunho assistencialista, também são desenvolvidos e envolvem toda a comunidade.

É importante destacar a tipologia que a Instituição apresenta que, na percepção de Meirelles (1997) trata-se de um serviço social autônomo, classificação esta considerada pela autora como genuinamente brasileira. Na conceituação de Meirelles, os serviços sociais autônomos:

são todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônios próprio revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações). (MEIRELLES, 1997, p. 339).

Estas organizações foram criadas com o intuito de cumprir funções consideradas públicas, porém voltadas a interesses e grupos previamente definidos. O termo paraestatal refere-se às organizações que trabalham ao mesmo tempo sob o regime jurídico de direito público e privado, conforme o aspecto, colaborando para que o Estado atinja seus objetivos.

Estes serviços sociais autônomos não integram a administração direta ou indireta, vicejam as margens do Estado e sob seu amparo, porém sem subordinação hierárquica a autoridades públicas (MEIRELLES, 1997). Há uma vinculação com órgão estatal, porém esta ocorre em decorrência do controle de suas ações e prestação de contas do dinheiro público repassados, informa a mesma autora.

Apesar de ser uma instituição presente há mais de 55 anos, que surgiu anteriormente a proliferação das idéias do terceiro setor, analisando suas características o SESC parece se enquadrar dentro deste âmbito. Estas Instituições possuem patrimônio próprio, autonomia de gestão e desenvolvem uma atividade de interesse público, especificidades estas que se encaixam dentro da caracterização a respeito do terceiro setor.

Mas a grande questão deste trabalho não é discutir o enquadramento do SESC como pertencente ao terceiro setor ou não, até mesmo porque entre os autores da área há divergência de opiniões. O interesse em introduzir o tema terceiro setor neste artigo deu-se em função das especificidades destas organizações. Muitas delas encontram-se manifestas na organização em estudo e considera-se isto relevante para a compreensão do processo de formulação de estratégia no âmbito das organizações que não possuem fins lucrativos.

## 4.2 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA NO SESC/SC

O ponto de partida deste estudo é o ano de 1999. Neste período, o SESC/SC está enfrentando uma série de mudanças organizacionais. Ao final de 1998 uma nova equipe assumiu o corpo diretivo do Departamento Regional, refletindo em alterações na estrutura organizacional, enxugamento no quadro de pessoal e reestruturação de processos de trabalho. Neste mesmo ano, a nova direção assume o desejo de implantar um planejamento estratégico, porém tal iniciativa é concretizada no ano de 1999 (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO 1999a).

Além de modificações de ordem interna, externamente a situação do SESC, em termos financeiros já não se demonstrava tão favorável como em tempos passados. Com a introdução do Imposto SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte em 1997, as microempresas e as empresas de pequeno porte passaram a ter uma nova opção tributária (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2004), que acabou refletindo nas fontes de financiamento do SESC, pois tal imposto isenta a contribuição destas empresas para a Instituição. No ano de 1998, a Instituição sofre com a primeira queda de fonte principal de renda. O Relatório Anual do SESC anunciava uma redução de 12,90% (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO, 1999b) e, pela primeira vez a organização viu a quebra de uma proteção garantida há mais de 40 anos, expondo-a aos desafios de buscar recursos que garantissem a continuidade dos trabalhos da Instituição.

Assim, em 1999, o SESC/SC inicia o processo de planejamento estratégico. Entre as principais intenções que levaram a esta iniciativa, conforme entrevistas realizadas e relatórios analisados, estava a necessidade de tornar o SESC mais preparado para os possíveis cenários do futuro, bem como as barreiras político-econômicas enfrentadas pela Instituição, que vinham refletindo na redução da arrecadação compulsória, inadimplência das empresas, além da forte concorrência, - que aqui não se traduz no sentido literal da palavra. A Instituição oferece uma grande diversidade de serviços que também estão disponíveis em outros estabelecimentos atuantes no mercado. Estas empresas são utilizadas como referenciais em termos de preços e qualidade, para que o SESC possa se manter atualizado - , justificavam a realização de um processo de mudança organizacional, que contemplasse o realinhamento entre o SESC e o seu ambiente. Assim surgiu a Gestão Estratégica Criativa 2004. Esse foi o nome dado para identificar o processo de planejamento da Instituição delineado para um horizonte de cinco anos.

O modelo de planejamento estratégico foi elaborado pela Assessoria de Planejamento (APLAN), com o auxílio de um consultor externo, e constitui-se, basicamente, em três grandes etapas:

1. diagnóstico estratégico – análise ambiental interna e externa, por meio do levantamento dos pontos fracos e fortes e das oportunidades e ameaças. Nesta etapa também foi realizado o levantamento dos principais grupos de relação (*stakeholders*) da Instituição;
2. definição das grandes diretrizes organizacionais – missão, visão, declaração de valores e fatores críticos de sucesso;

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

3. definição dos objetivos e estratégias – momento que, com base nas informações coletadas e na discussão do corpo diretivo e gerencial seriam estabelecidos quais objetivos o SESC pretende atingir até 2004, bem como as grandes questões estratégicas;

4. implantação e controle.

O projeto foi apresentado à direção regional do SESC que, após análise, aprovou a proposta e, desta forma, deu-se início ao processo de implementação do planejamento estratégico.

Na prática, o processo de planejamento estratégico foi apresentado formalmente ao SESC/SC por meio do “I Seminário de Planejamento Estratégico”, conduzido por um consultor externo, cujo objetivo foi apresentar à coalizão dominante (diretores e assessores e determinados funcionários do Departamento Regional) o projeto denominado “Gestão Estratégica Criativa 2004”, bem como sensibilizá-los para o processo, motivando todos aqueles que participam do processo de tomada de decisão do SESC.

Após a coalizão dominante ter recebido os principais conceitos, foi realizado o “II Seminário de Planejamento Estratégico”. Neste, o objetivo foi explicar detalhadamente como deveria ser o processo de construção do planejamento estratégico. O seminário também serviu para se fazer um acordo semântico, ou seja, explicar para os participantes do projeto os conceitos que seriam utilizados para cada um dos termos do modelo, haja vista que da equipe faziam parte pessoas com as mais diversas formações.

Paralelamente, iniciou-se o levantamento de informações à elaboração diagnóstico estratégico. Externamente foram aplicados questionários com empresários, clientes potenciais e atuais e concorrentes. Em nível interno, foram aplicados um questionário com todos os colaboradores e realizadas entrevistas com os gerentes das unidades operacionais e responsáveis por áreas do Departamento Regional. Foi neste momento também que a proposta do planejamento estratégico foi apresentada às Unidades Operacionais. A Assessoria de Planejamento ao visitar cada UO para realização do diagnóstico estratégico realizou também reuniões com todos os funcionários e gerentes a fim de apresentar a proposta e motivar todos no processo.

Na seqüência, foi realizado o “III Seminário de Planejamento Estratégico” que abordou os seguintes itens: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso. As discussões foram conduzidas pelo consultor externo, com o auxílio da equipe da APLAN. Participaram destes seminários: diretores, gerentes, assessores e determinadas pessoas-chaves do Departamento Regional, bem como os gerentes das Unidades Operacionais.

A metodologia aplicada para o III Seminário foi a seguinte: o pesquisador explicava o que a etapa significava, por exemplo, “Declaração de Valores”, fornecendo exemplos de organizações completamente diferentes do SESC, isso era feito para não direcionar a construção da etapa. Os membros do seminário era divididos em equipes menores de 4 a 5 pessoas, estas pessoas construam a Declaração de Valores e depois explicavam a todos. Com a intervenção do consultor, a grande equipe se reunia novamente para debater todas as 8 ou 9 Declaração de Valores elaboradas. Com base nelas construía-se a Declaração de Valores do SESC. Todos podiam participar das novas discussões, não existia nesse momento um tempo pré-determinado, o tempo era o necessário para que todos estivessem cientes daquilo que estava sendo feito. Só era finalizada uma etapa quando se chegava a um consenso geral

estabelecido por todos. Em suma, os resultados do III Seminário foram as grandes diretrizes da organização (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO, 1999a), sendo estas:

- Missão – investir em ações de excelência as áreas da saúde, cultura, educação e lazer, mantendo o caráter social e educativo, para a melhoria da qualidade de vida, preferencialmente da família comerciária;
- Visão – ser referência perante os empresários do comércio, como instituição social;
- Declaração de valores – ética; respeito e valorização do ser humano; estímulo à criatividade; ações inovadoras; comprometimento com o cliente; conscientização para preservação do meio ambiente; sensibilização e flexibilidade às mudanças; integração com a comunidade; transparência.

Após o encerramento do diagnóstico estratégico foi realizado o “IV Seminário de Planejamento Estratégico”, reunião para analisar os grupos de relação, análise externa, análise interna e definir as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Aqui também foi discutida a forma de implantação da “Gestão Estratégica Criativa 2004” e foram discutidos os principais pontos do diagnóstico estratégico.

Os debates do IV Seminário continuaram com a determinação das “Questões Estratégicas”, que foi definida pela organização como sendo questões abrangentes e que deveriam ser resolvidas para enfrentar o seu ambiente. A metodologia utilizada foi a mesma empregada no III Seminário. O grande grupo era dividido em equipes que construíam as questões e após apresentavam ao grande grupo. As questões estratégicas só eram definidas após consenso geral de todos. Feito, isso o próximo passo foi formular a estratégia, que a organização definiu como sendo “o que fazer” para responder as questões estratégicas. Por fim, o grupo formulou as ações estratégicas (como fazer?), estabelecendo o seu responsável, a data de início e de término da ação, o recurso financeiro necessário e um indicador de desempenho. A metodologia para o estabelecimento das estratégias e ações foi a mesma utilizada para definição das questões, ou seja, discussões em equipe menores, finalizadas com uma grande plenária.

Nesta etapa também ocorreram momentos de grande polêmica, principalmente nas discussões de determinadas estratégias. Muitas questões prolongaram-se tanto que ao final foi necessário estabelecer mais um dia de seminário para que os debates não fossem rompidos.

Em suma, as questões estratégicas (a fim de resguardar a Instituição será apresentado apenas este resumo das questões, estratégias e ações estratégicas), estratégias e ações definidas pela organização estiveram relacionadas a:

- Otimização de espaços das Unidades Operacionais;
- Estabelecimento de uma política de marketing;
- Reconhecimento do SESC pelo empresariado do comércio e serviços como uma instituição social que traz benefícios aos seus funcionários;
- Melhoria na comunicação interna;
- Definição de uma política de qualidade;

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

- Reformulação da política de recursos humanos;
- Atingimento do equilíbrio econômico-financeiro;
- Aprimoramento dos critérios de decisões de investimentos;
- Reversão do processo de terceirização de pessoal.

Após estes seminários, a Assessoria de Planejamento condensou todos os resultados em único documento que foi amplamente divulgado em todo o SESC/SC e, neste mesmo ano (1999), iniciou-se o processo de implantação e controle das estratégias estabelecidas.

#### 4.3 ANÁLISE DO CASO A LUZ DO MODELO DE WHITTINGTON

Esta seção terá como objetivo principal relacionar o processo de formulação de estratégia no SESC ao modelo proposto por Whittington (2004), analisando duas dimensões estabelecidas pelo autor: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece.

Em relação aos objetivos pretendidos, tal como Whittington (2004) define na figura, percebe-se que o SESC estabeleceu suas estratégias visando atingir objetivos plurais e não somente voltados os aspectos econômicos. Isto pode estar associado a uma das características principais da Instituição, ou seja, ser uma organização sem fins lucrativos.

A utilização eficaz dos recursos financeiros é importante para este tipo de organização, isto porque as instituições do terceiro setor também enfrentam desafios no âmbito da administração e do controle institucional, necessitando mostrar sua capacidade e competência (SALAMON, 1997). Especificamente no SESC, os recursos são garantidos por lei, porém a introdução do SIMPLES em 1997 trouxe mudanças nas fontes de financiamento o que, entre outros motivos, fez com que a organização tomasse medidas para elevar as rendas provenientes do oferecimento de serviços aos clientes. Por tal motivo, a estratégia também está voltada para os aspectos econômicos, embora estes não sejam os predominantes.

É preciso também considerar os objetivos sociais destas organizações e sua influência na estratégia. Moore (2000) discorre que no setor com fins lucrativos a estratégia geralmente está associada a objetivos financeiros e melhoria da competitividade dos negócios no mercado, ou seja, fatores de caráter mais instrumentais. Já no terceiro setor, a visão substantiva da estratégia é normalmente associada a sua missão e as atividades particulares que empreende para atingi-la, salienta o autor. Isto faz com que as estratégias não sejam limitadas apenas à maximização dos lucros.

Desta forma, analisando as questões estratégicas estabelecidas pelo SESC observa-se que estas atendem objetivos que variam entre os aspectos mais instrumentais, voltados à maximização de recursos; até os de caráter mais sociais, relacionados ao alcance do reconhecimento e legitimidade perante os seus grupos de relacionamentos. Sob o ponto de vista da maximização dos lucros pode ser citada a questão do equilíbrio-financeiro e da otimização dos espaços ociosos das Unidades Operacionais. Em termos de objetivos plurais, o reconhecimento do SESC como uma instituição social pelos seus mantenedores, por exemplo, demonstra a estratégia mais voltada ao alcance da legitimidade pelos seus *stakeholders*.

Um ponto interessante percebido é que a questão da legitimidade é um fator marcante no SESC tanto que a visão organizacional foi definida como sendo: ser referência perante aos empresários do comércio como instituição social (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO, 1999a). Uma possível explicação para isso pode ser o fato de que nas organizações sem fins lucrativos, diferentemente do setor lucrativo, as atenções não estão voltadas exclusivamente para atender os desejos dos seus clientes e o valor principal esperado não são o lucro e a satisfação dos acionistas e investidores (MOORE, 2000). No terceiro

setor, tendo em vista que muitas destas organizações provêm seus recursos de doadores, organizações privadas e governamentais, as estratégias poderão ser responsáveis às expectativas e demandas destes diferentes grupos e, além disso, seu valor principal estará no alcance de seus propósitos sociais e na satisfação dos seus financiadores.

Diante destas exposições, a dimensão “*resultados da estratégia*” situa-se no quadrante inferior da figura, pelo fato da estratégia visar objetivos plurais (vide figura 2).

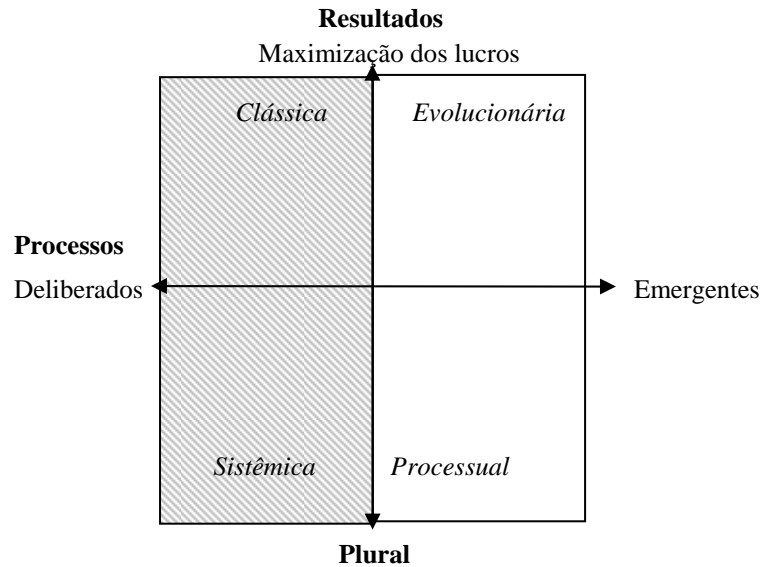
Analisando a segunda dimensão – *os processos pelos quais a estratégia acontece*, observa-se que a formulação da estratégia no SESC está diretamente ligada a processos deliberados, pelo fato de utilizar como base o planejamento estratégico. Conforme as entrevistas realizadas e documentos analisados, há um entendimento de que o planejamento estratégico é necessário para ocorrer à formulação das estratégias. Isto coaduna com a opinião de alguns autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Amoroso (2002) que consideram haver um equívoco entre o planejamento estratégico e o “pensamento estratégico”.

A formulação da estratégia no SESC está mais associada à perspectiva clássica pelo fato do processo ter utilizado o planejamento a longo prazo, que ocorreu em etapas devidamente estabelecidas. Apesar de ter ocorrido uma pesquisa com todos os funcionários do SESC na fase do diagnóstico estratégico, efetivamente no processo de formulação, os principais participantes foram diretores e assessores do Departamento Regional e gerentes das UO's, ou seja, a alta administração. Isto pode fazer com que ocorra o que Mintzberg e Quinn (2001) denomina de dissociação entre “pensamento” e “ação”, ou seja, primeiramente se estabelece uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, fazendo com que ocorra uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

Contudo, pela descrição das etapas do planejamento estratégico observou-se que neste predominou um intenso diálogo entre os participantes. A forma como ocorreu o processo foi participativa, as questões eram debatidas e somente após um consenso entre os membros é que ocorriam as definições finais. O diretor regional do SESC participou ativamente das discussões. Todos, independente de seus cargos, eram estimulados a discutir as questões em debate.

Seguindo o modelo de Whittington (2004) o processo de desenvolvimento da estratégia no SESC está localizado no quadrante superior esquerdo – a *visão clássica*. Uma observação interessante é que, pelos preceitos teóricos do autor, na abordagem clássica predominaria o planejamento em longo prazo, porém enfatizando objetivos voltados à maximização do lucro. Entretanto, observa-se que, nesta característica, o SESC encontra-se no quadrante inferior, buscando objetivos plurais. Isto confirma a explicação de Whittington (2002) a respeito do modelo. Dependendo do tipo de organização, dos seus dirigentes e do ambiente que integra, as perspectivas específicas podem se sobrepor de um quadrante ao outro, esclarece o autor. No caso do SESC, em termos de processo predomina a perspectiva clássica, porém atendendo objetivos plurais. Aplicando o modelo do autor ao caso estudado, a área hachurada da figura a seguir representa a configuração do processo de formulação estratégica, segundo o modelo de Whittington (2004).

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor



**Figura 2: Perspectivas estratégicas do SESC**

Fonte: elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre estratégia não é algo simples. A literatura acadêmica a respeito do assunto é vasta, incluindo as perspectivas mais ortodoxas que entendem como um processo racional, analítico e prescritivo, até as pós-modernas, que consideram a construção da estratégia como um acontecimento social. Diante de tudo isso a curiosidade é aguçada no sentido de entender como se desenvolve este campo que, pelo menos aparentemente, se demonstra um tanto quanto complexo.

Autores como Whittington (2004); Pettigrew, Woodman e Cameron (2001), Clegg, Carter e Kornberger (2004) e Wilson e Jarzabokowski (2004), cada vez mais têm enfatizado a necessidade de uma aproximação da teoria com a realidade organizacional, de forma a fazer com que a vivência gerencial torne-se realmente objeto dos estudos estratégicos, passando de uma prática disciplinar prescritiva e normativa a uma essencialmente empírica. Esta foi então a proposta deste artigo: mostrar à comunidade acadêmica como se desenvolve na prática o processo de formulação das estratégias, mais especificamente em uma organização sem fins lucrativos – o SESC/SC.

Este artigo demonstrou que as razões que levam ao estabelecimento da estratégia, no caso estudado, não estão limitadas aos aspectos de caráter mais racionais voltados à maximização dos lucros. Pelo contrário, na organização analisada, a questão da legitimidade e do reconhecimento no ambiente social é um fator fortemente enfatizado, tanto pelas suas estratégias, quanto pela sua própria visão organizacional. Isto confirma a proposição de Whittington (2002) de que a estratégia pode visar objetivos plurais. Assim, embora seja um termo carregado de instrumentalidade, observou-se na prática que os objetivos da estratégia não são unicamente voltados aos aspectos econômicos.

No que se refere ao processo de formulação da estratégia, o estudo realizado confirma uma idéia ainda arraigada nas organizações, ou seja, o fato de considerar o



planejamento estratégico uma das únicas maneiras de construir uma estratégia. Muitos autores (DEGEUS, 2000; HAMEL; PRAHALAD, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001) questionam a validade desta ferramenta, principalmente pelo fato de anteceder à ação e não privilegiar a experimentação, a criação do conhecimento, a participação de outras pessoas no processo e a inovação. A idéia deste comentário não é dizer que o planejamento estratégico não possui validade, mas sim atentar para o fato de que sua prática pode limitar o escopo da descoberta, a amplitude do envolvimento e a intensidade do esforço intelectual despendido, tornando a estratégia um ritual metódico e fácil.

Em suma, a realização deste artigo demonstrou a validade do modelo de Whittington (2002) para a análise do processo de formulação das estratégias. Assim, para a ampliação do conhecimento a respeito do cotidiano organizacional e do próprio campo teórico, recomenda-se à aplicação deste mesmo estudo em organização de diferentes portes e finalidades, a fim de verificar a sua validade e desbravar o mundo das estratégias na prática.

### REFERÊNCIAS

- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B.K.; ALMEIDA, M.I.R. (Coord.). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDREWS, K.R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.M. *O processo de estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H.I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- BAPTISTA, M.V. *Planejamento social: intencionalidade e instrumentação*. São Paulo: Veras, 2000.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. *Qualitative research in education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- BROW, W.A.; IVERSON, J.O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 377-400, Sept. 2004.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge: Mit Press, 1962.
- CLEGG, S.; CARTER, C., KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.
- COELHO, S.C.T. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- COSTA JÚNIOR, L.C. *Terceiro setor e economia social*. São Paulo: FGV/EASP, 1998. Cadernos\_do\_III\_Setor / FGV/EAESP/CETS; n.2).
- DE GEUS, A. A empresa viva. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão de empresas sustentáveis*. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

FERNANDES, R.C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E.B. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FERNANDES, R.C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GOHM, M.G. *O novo associativismo e o terceiro setor*. São Paulo: Cortez, 1998. (Serviço Social & Sociedade, n. 58).

HAMEL, G. *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, H.L. *Direito administrativo brasileiro*. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, Berkeley, v. 30, n.1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

MOTTA, P.R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, n. 13, p 7-21, jul-set 1979.

PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PETTIGREW, A.M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, Ohio, v. 44, n. 4, Aug, 2001.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. *Simples - microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP)*. Brasília: Ministério da Fazenda, 2004. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.htm>>. Acesso em: 10 de jun. de 2004.

REGO, M.L. *A responsabilidade social como resposta do Sistema S ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990: o caso do SESC*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2002.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E.B. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (Santa Catarina). *Gestão estratégica criativa do SESC*. Florianópolis, 1999a.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (Santa Catarina). *Relatório anual 1998*. Florianópolis, 1999b.

STACEY, R. *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

TENÓRIO, F.G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

## **AT LAST, HOW STRATEGIES ARE BUILT? THE PROCESS OF STRATEGY FORMULATION AT A NONPROFIT ORGANIZATION**

### **Abstract**

Nowadays, the authors have shown great interest in understanding how the organizational strategy practice has been developed. Considering this tendency, this article describes how the strategic formulation process occurs in an organization of the third sector. SESC/SC (Comercial Social Service in Santa Catarina). The creation of the strategy in this under studying organization is analyzed based in the referential proposed by Whittington (2002), who analyzed 2 main dimensions: the waited results with the strategies and the process that involves it. The procedure of the research is characterized by a studying case with a qualitative and descriptive character. Primer data were used, which were got from non-structured, focalized interviews with 16 people from the formal and informal dominate coalition of the organization. Based on the collected data, it was possible to observe that, in this researched organization, the reasons that lead to the establishment of the strategy are not only related to economical aspects. Concerning the strategy formulation, Whittington's (2002) classic vision predominated, through the usage of a strategic plan.

**Keywords:** Strategy formulation; Strategies; Strategic Process.

---

Data do recebimento do artigo: 05/01/2006

Data do aceite de publicação: 02/02/2006