

Área temática: Administração Geral

Título: Visão: a lógica de valor para a gestão empreendedora

AUTORES

VALÉRIA RISCAROLLI

riscarollival@hotmail.com

ADEMIR ANTONIO FERREIRA

Universidade Paulista

adefer@usp.br

FERNANDO CESAR LENZI

Universidade do Vale do Itajaí

lenzi@univali.br

Resumo

A visão de negócio é um dos elementos motivadores mais fortes que subsidiam a dinâmica gerencial das organizações. Em geral é introduzida no contexto dos negócios, como um dos elementos do planejamento estratégico precedendo a elaboração dos objetivos estratégicos. Visão é uma diretriz que dá a tônica e projeta a organização no futuro, em direção ao destino para o qual ela foi estabelecida. Neste artigo, explora-se a visão empreendedora incorporada numa instituição de ensino superior, selecionada por seu excepcional desempenho mercadológico. Para a análise desenhou-se a pesquisa como um estudo de caso, segundo o modelo de análise de Gordon (2001). O estudo de caso, aqui caracterizado buscou informações para a análise, coletadas diretamente na instituição, de forma observacional e nos documentos abertos ao público, especialmente a Internet. A análise do caso mostra que o desempenho da instituição está suportado por uma visão empreendedora que conjuga três fatores básicos: Plano Pedagógico Institucional; Preço; e Escalabilidade, perfeitamente equilibrados e adequadamente orientados para o segmento de mercado em que a instituição atua, como a lógica de valor da gestão empreendedora institucional.

Abstract

A business vision is one of the most motivating factors supporting the managerial dynamics of organizations. In general, vision is introduced in the business context, as one of the important Strategic Planning elements, which precedes the statement of strategic objectives. In fact, vision is a major direction that sets the tone and pushes the organization forward in the future, towards her own destiny. In this paper, one explores the entrepreneurial vision, incorporated in a higher education institution, selected after her exceptional market performance. To do this, designed the research as a case study, using Gordon (2001) approach to case study. Hence, in the study of the case one searched for contextual information using the observational method for data collecting directly in the institution and also searched in open documents, specially the Internet. Data analysis showed that institutional performance is based upon an entrepreneurial vision, resulting from the congruence of three basic factors: the Institutional Pedagogic Plan; the Price; and the Scalability of courses offered. These factors are perfectly balanced and adequately oriented to the market segment the institution serves, as the valued logic of the institution's entrepreneurial management.

Palavras-chave: visão; visão de negócio; visão empreendedora

1. Introdução

Thurow (1996), em seu livro *O futuro do capitalismo*, alerta para a necessidade da sociedade mudar os princípios do capitalismo. O capitalismo está ameaçado, não que vá implodir como o comunismo, mas sem competidor à altura, o capitalismo pode se autodestruir. O perigo está em afundar-se num sistema que nunca progride, por falta de desafios, e se desintegra vagarosamente. Porque se desintegra? Segundo Thurow (1996), por causa de sua visão de curto prazo. Por pregar o consumismo, ideologia avessa ao investimento de longo prazo, o capitalismo caminha para um caminho sem volta, porque retarda o avanço tecnológico, já que é a tecnologia, um produto da nascente indústria do cérebro, o fundamento do acesso a bens e produtos. Por sua vez, o acesso aos bens e produtos constitui a dinâmica do processo da transação econômica, a base do capitalismo. Assim, negligenciando o investimento na indústria do cérebro (desenvolvimento tecnológico), a sociedade faz o capitalismo estagnar.

Há, porém, uma classe de trabalhadores autônomos que, independentemente de seus ganhos, são muito mais poupadores do que consumidores: estes são os empreendedores. Sua forma, ou visão de investimento é de longo prazo e apresenta uma motivação subjacente: eles podem ver o que estão construindo. E construir o seu negócio é muito mais atraente do que ter uma casa maior ou um carro mais sofisticado, um comportamento típico do consumismo capitalista. Assim, se o capitalismo quiser sobreviver no futuro, precisa mudar sua ideologia de consumo para a ideologia dos construtores. Horizontes de curto prazo devem ser substituídos por horizontes de longo prazo. A gratificação instantânea deve ser substituída pela motivação para criar o futuro.

Ao refletir-se sobre os escritos de Thurow (1996), pode-se perceber que o raciocínio básico que sustenta seu argumento acerca do fato de que o capitalismo deve mudar para uma nova ideologia é de fato, a visão que os empreendedores possuem de como construir seu próprio futuro. A visão destes construtores de futuros é o fundamento de como os investimentos e os processos, dentro da mecânica capitalista, devem orientar-se para garantir continuidade e sustentabilidade.

A literatura na área administrativa apresenta, em geral, duas abordagens clássicas, associadas ao tema da visão (FARRELL, 1993). Uma delas é o crédito que se dá à visão do empreendedor pelo sucesso do negócio, pelas mudanças radicais, ou mesmo pelo crescimento do negócio. A outra, refere-se às confusões que são freqüentemente estabelecidas quando se discute o conceito de visão. Realmente, dado ao seu caráter etéreo e intangível, visão é freqüentemente confundida com a missão da organização, ou com seus objetivos, ou com a sua finalidade, ou até mesmo com suas metas. Nada disso, porém, na concepção de Farrell (1993), é importante, desde que o enunciado, ajude a organização a alcançar seus objetivos (financeiros, operacionais e mercadológicos).

Pode-se argumentar, porém, que uma visão de negócio, concebida de forma sábia, isto é, concebida de maneira que projete a organização em seu futuro mais desejável, claramente transmitida pelo empreendedor e incorporada pela organização, é forte motivador para desempenho superior de seus membros.

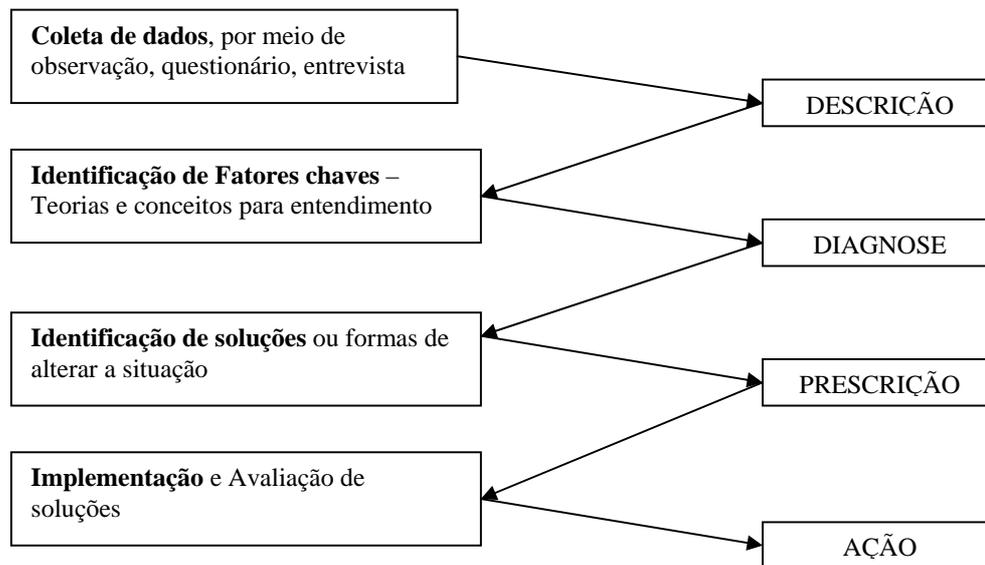
1.1 Objetivo

O objetivo neste trabalho é procurar esclarecer e ilustrar adequadamente, por meio de estudo de caso, o conceito de visão de negócio e as relações de responsabilidade pela formação e formulação da visão de negócio, por parte do empreendedor (PRAHALAD e DOZ, 2003). É da visão do empreendedor que são estabelecidas as bases que alimentam a lógica de valor do negócio. É sua visão que determina a configuração do portfólio de produtos e a dinâmica gerencial. É de sua visão também que nascem suas próprias responsabilidades pela harmonização, determinante do sucesso do negócio, entre estes elementos (lógica de valor, configuração de portfólio e gerenciamento).

1.2 Metodologia

Para a consecução dos objetivos propostos acima, utilizou-se o método do estudo de caso. Vários autores (Yin, 2005; Gil, 1999; Sellitz, 1987) apontam formas de abordagens e desenhos de procedimentos para o estudo de caso. Neste trabalho optou-se por obedecer ao processo de análise contextual e dedução causal em estudos de caso descrita em Gordon (2001). Basicamente o processo sugerido por Gordon (2001) inclui quatro fases: (a) Descrição; (b) diagnose; (c) prescrição; (d) ação. A figura abaixo ilustra o processo descrito em Gordon:

Ilustração 1 – Diagrama para Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Gordon, J.R. **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001, p.7.

Na **descrição**, relata-se os eventos de forma direta, sem qualquer tentativa de explicar as razões que levaram àqueles acontecimentos. Eisenhardt (1989) aponta três métodos básicos para coleta dos dados: (a) a observação; (b) o uso de questionários; e (c) a entrevista. Adicionalmente, as fontes de informações secundárias complementam e ajudam a análise dos dados primários, coletados na forma descrita acima.

Na fase da **diagnose**, tenta-se explicar as razões ou as causas de ou para os comportamentos observados, tanto as relacionadas aos indivíduos, quanto as relacionadas aos

grupos ou estruturas organizacionais. Pode-se determinar nossa própria visão de ver e explicar as coisas.

Uma vez diagnosticadas as causas que levaram ao desenvolvimento de comportamentos e eventos específicos no caso analisado, **prescrevem-se** ações ou caminhos que podem ser tomados para resolver a situação específica. Aqui apenas identifica-se e avalia-se os caminhos possíveis de serem tomados, não se decidem por ações ou planos para sua implementação.

Finalmente, na fase da **ação**, estabelece-se uma forma de implementação das ações necessárias para a solução do caso. Aqui, sim, selecionam-se as ações que corrigiriam o caso e estabelece-se um plano para a sua implementação.

No presente artigo, a metodologia foi levemente alterada para uma análise geral da visão, objeto de estudo do caso em pauta, o Centro Universitário Nove de Julho. Como a coleta de dados foi feita de forma observacional, é importante que se justifique a escolha da UNINOVE como caso ilustrativo de formulação de visão. A opção do estudo do caso UNINOVE advém de dois fatores importantes e distintos. Um fator refere-se a uma evidência avassaladora: sua descomunal taxa de crescimento nos últimos 7 anos. Em 1998, a UNINOVE possuía apenas 2800 alunos em seus cursos. Em 2005, este número pulou para nada menos do que 52000 alunos. Enquanto outras instituições esforçam-se para pelo menos manter seus números originais, a UNINOVE cresceu a uma taxa média aproximada de 250% ao ano, nestes últimos 7 anos.

O segundo fator é que durante este período de crescimento, não houve conflitos nem embates significativos, muito menos embates insolúveis. O crescimento aconteceu sem percalços de ordem administrativa, estrutural ou operacional. Neste artigo avalia-se a influência de pessoas, ou grupos que determinam a visão institucional e as características determinantes de seu sucesso.

3. Referencial Teórico

Apontou-se na introdução deste artigo, que a visão de um negócio é freqüentemente confundida com missão, objetivos, finalidades e outros elementos próprios da constituição das organizações. Busca-se aqui, portanto, esclarecer o conceito de visão e sua importância para a dinâmica dos negócios, segundo o entendimento da literatura especializada.

Visão é introduzida no contexto dos negócios, como um dos elementos do planejamento estratégico. Em geral, a visão aparece neste plano como um dos precursores da elaboração dos objetivos estratégicos. Mais especificamente, a visão possui uma finalidade motivacional muito forte para a consecução dos objetivos organizacionais (CAMPBELL e YEUNG, 1991). Estes casos estão estreitamente ligados ao intento estratégico da organização, na definição de Hamel e Prahalad (1994). Em seu livro, *Competing for the Future*, Hamel e Prahalad (1994, p.20) definem intento estratégico como “um sonho ambicioso e motivador que compele e energiza ...que provê a energia emocional necessária para a jornada....em direção do futuro”. Esta é definitivamente o sentido da visão de negócio.

No entendimento de Hamel e Prahalad (1994) intento estratégico ou visão, possui três atributos básicos. O primeiro é o senso de direção, isto é, o intento estratégico está ligado a uma visão singular acerca da posição mercadológica ou competitiva que a organização espera construir nos próximos dez anos ou mais. O segundo é o senso de descoberta. Implica um ponto de vista competitivamente único acerca do futuro. Esta característica da visão (intento) dá aos participantes a promessa de explorar um território competitivamente novo e, portanto, desafiadoramente motivador. Finalmente, o terceiro é o senso de destino. O intento estratégico

possui um apelo emocional de destino. É uma meta que os partícipes percebem como inerentemente válida que sela e dá sentido à direção de sua jornada.

Na prática gerencial, normalmente, a definição da missão precede a formação da visão. Nestas circunstâncias, porém, a formulação da visão e da missão, não apresentam ordem de prioridade uma em relação à outra. Ambas podem ser formuladas simultaneamente. Isto porque, ao especificar em que negócio a empresa está (formulação da missão), há necessidade de determinar de que forma o empreendedor ou a administração de uma organização visualiza ou interpreta, em que negócio está (formulação da visão). Para visualizar seu negócio, porém, o empreendedor precisa amparar-se nos princípios e fundamentos que norteiam a missão de seu negócio ou organização. Assim, é da simbiose dessas duas ações que nascem a missão e a visão de negócio de uma organização.

Muitas organizações embutem na definição de sua missão, a visão de seu negócio, talvez por ser um objeto bastante subjetivo e não quantificável. É o que, por exemplo, a Harley-Davidson tem incorporado em sua missão: “Manter-se fiel àquilo que faz da Harley-Davidson uma Harley-Davidson.[...] Nós não somos apenas construtores de motocicletas. Nós somos os herdeiros de uma lenda. [...] Ficando próximos de motoqueiros e do esporte é como mantemos vivas as coisas que fazem da Harley-Davidson uma Harley-Davidson...” (DAVID, 1997, p. 81). Certamente, uma análise mais apurada desta missão indica não somente porque a empresa foi estabelecida (fazer motocicletas) – sua missão, mas como as motos deveriam ser feitas. Em outras palavras, como a administração da Harley-Davidson vê seu empreendimento construindo motos, ou seja, sua visão do que seja construir motos e de como sua empresa deveria estar construindo motos (escutando seu público, vivenciando a própria experiência de andar numa H-D, etc.).

Concentrando-se especificamente na visão, é de entendimento conceitual aceito na literatura que a visão significa ou refere-se à idéia que o empreendedor ou o executivo tem do seu negócio e do que ele espera que sua organização seja no futuro (DAVID, 1997). Em outras palavras, a visão expressa o que a organização quer se tornar no futuro.

A definição de visão elicitada em Tachizawa e Rezende (2000, p.39) reflete bem o que visão significa ou deve significar, para a organização: um “macroobjetivo, não quantificável, de longo prazo [...] um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser socializado para o conjunto de partícipes [...]”.

3.1 Elementos da visão

Na análise literária da visão pode-se identificar um conjunto de elementos que a tornam passível de ser elicitada e compreendida pelos membros da organização. Para a formulação de uma boa visão é necessário: (a) a descrição de um cenário positivo do futuro; (b) a identificação das facilidades e dificuldades possíveis para a realização da visão; (c) a descrição seletiva do passado; (d) a satisfação das percepções dos partícipes; (e) a compatibilização de valores e crenças; e (f) a flexibilidade e abrangência.

O primeiro destes elementos é a determinação de um cenário imaginário positivo do futuro (TACHIZAWA e REZENDE, 2000). A visão, sem exageros, deve sempre levar a organização a uma situação melhor no futuro. As razões são óbvias: uma utopia positiva é sempre um fator de motivação para as pessoas. Por outro lado, somente é possível aglutinar pessoas em torno de uma visão, se estas se convencerem de que o cenário futuro em que sua organização estará será melhor do que o atual. É necessário que a alta administração ou os empreendedores não criem apenas estratégias, mas desenvolvam um senso de propósito, como razão motivadora

para as pessoas assumirem seu “destino” dentro das organizações (BARTLETT e GHOSHAL, 1994).

Um segundo elemento, descrição realista das dificuldades e facilidades que se interpõem para a organização atingir seu futuro identifica as formas de construir e estruturar uma organização visionária (COLLINS e PORRAS, 1995). A capacidade específica da organização não pode ser nem sobrepujada, nem negligenciada, pelos objetivos interpostos pela visão. Isto quer dizer que o cenário futuro deve ser desafiador, mas não impossível de ser alcançado. Ou alternativamente, muito fácil de ser alcançado (LARWOOD et al., 1995).

O terceiro elemento é a descrição seletiva do passado. Os louros do passado não podem garantir o sucesso no futuro, nem tampouco os fracassos do passado podem se constituir em barreiras para a construção do futuro. É necessário revisar o passado com vistas sempre a aprender as suas lições, de forma a criar processos indutores novos para velhos problemas. A descrição do passado aponta, necessariamente, os valores construídos e as crenças em prática na organização. Collins e Porras (1995) ao indicarem o caminho para a construção da empresa visionária, insistem em que estes valores e crenças são os grandes delimitadores dos objetivos possíveis no presente e servem de guia para a forja dos objetivos e desafios do futuro.

Um quarto elemento é a satisfação das percepções dos partícipes. Aqui a alta administração e em especial os empreendedores possuem um papel fundamental, segundo Bartlett e Ghoshal (1994). As pessoas são movidas por emoções, não por objetivos racionais. É a emoção das pessoas e, ampliadamente, seus valores e crenças, que movimentam as engrenagens da motivação. Assim os objetivos racionais, igualmente necessários na formulação de uma visão, serão alcançados somente se estiverem embebidos de apelos e desejos de emoção. A formação da visão não pode prescindir, portanto, de mitos, analogias, palavras de ordem e metáforas. Estas são funções da alta administração (BARTLETT e GHOSHAL, 1994).

Kolesar (1993) sugere que a ação compatibilizadora da visão, entre valores e crenças dos envolvidos, é elemento fundamental na formulação de uma visão motivadora. As pessoas precisam achar na visão ligações com seus princípios, suas crenças pessoais e estabelecer os elos que lhes convém. Em outras palavras, a visão precisa oferecer os cadeados abertos aos partícipes de uma organização para que possam sentir-se confortáveis em perseguir os objetivos propostos pela visão. Se tais objetivos forem contrários ao senso comum, ou contrários às suas próprias crenças, dificilmente serão abraçados pelos envolvidos.

Por fim, um sexto elemento da visão é flexibilidade e abrangência. Ao projetar a construção ou planejamento de uma visão de longo prazo, Meyer (1992), aponta as características básicas que uma visão deve incorporar para ser efetiva. Sem ser ambígua, a visão precisa ser flexível, permitindo que a organização se adapte às mudanças que podem ter impacto sobre a direção, a natureza e o desempenho do negócio. Sem ser evasiva, a visão precisa ser ampla, de forma a permitir mobilidade e interpretações adaptativas dos elementos das futuras realidades.

Na teoria, os elementos que dão as características e, presumivelmente, o grau de eficiência de uma visão, são fáceis de ser elencados. Na prática, porém, o desenvolvimento de uma visão eficaz parte de princípios simples, porque o simples deve ser eficaz. Em sua proposta de formação de visão de negócios para empreendedores, FARREL (1994) aponta dois elementos essenciais: o produto e o cliente. O raciocínio é simples. Nenhum negócio jamais existiu, ou existirá, se não houver esses dois elementos: um produto a ser vendido e um cliente disposto a pagar por ele. Desta forma, a função do empreendedor é achar um produto que terá um cliente no futuro disposto a pagar por ele e vislumbrar onde poderia estar este cliente, isto é, em que fontes, em que mercados poderia ou deveria a organização operar. Ou por outra, a função do empreendedor é farejar a percepção do cliente que *demandaria* por um determinado produto.

3.2 A Visão Empreendedora

Dentro de uma forma simplificada de ver um negócio, a visão deve ser precisa, intensa e integrada. Precisa, porque deve mostrar claramente qual o produto ou serviço e o que ele é capaz de fazer para o seu consumidor. Intensa, porque deve considerar as percepções do seu consumidor/usuário acerca do produto, bem como as responsabilidades do empreendedor pelo seu produto. Finalmente, integrada, porque não há como separar o produto, de qualidade, de valor agregado, das características de seu consumidor (poder aquisitivo e momento social, isto é, porque compra). Um (produto) somente pode existir em função do outro (consumidor). Não é o empreendedor que determina o produto, seu design, seu preço e sua aplicabilidade, mas seu público consumidor. De reconhecer este processo, suas características e as oportunidades de oferta do produto/serviço decorre todo o sucesso do negócio. Por isso, diz FARREL (1994, p.71), “grandes empreendedores não são apenas inventores de produtos. Nem são também apenas grandes vendedores”. Grandes empreendedores são, na verdade, grandes identificadores de oportunidade.

3.3 O processo

Nesta linha de raciocínio, para criar uma visão clara de negócio o empreendedor precisa sentir pessoalmente a necessidade pelo seu produto. Ao sentir a necessidade pelo produto, ele sabe exatamente o que o produto deve fazer e como deve fazer. Esta é a essência de seu negócio, isto é, para que serve seu negócio e como serve ou melhora o mercado a que serve.

Mais que sentir a necessidade pelo seu produto, ele precisa fornecer pessoalmente seu produto aos clientes. Ao fazê-lo, o empreendedor entende a percepção e a expectativa do cliente acerca de seu produto. Desta forma, ele poderá incorporar os valores que caracterizam aquela percepção nas funções ou valores agregados de seus produtos.

Em seguida, o empreendedor precisa criar uma filosofia para o seu negócio, isto é, um raciocínio lógico, que seja ao mesmo tempo compreensível por todos e embaixador de todas as ações na organização. Por fim, ele precisa incutir esta visão em todos: a obsessão pelos clientes, pelos seus produtos e pelo orgulho de ter um produto consumido de forma plena pelo seu cliente.

4. O Caso UNINOVE: Uma visão empreendedora

4.1 Descrição

Como se apontou anteriormente, a UNINOVE vem de uma trajetória recente de sucesso expansionista absoluto. É preciso mais do que disponibilidade mercadológica para alcançar-se um salto deste tipo. É preciso visão. Visão clara de onde se quer chegar e um intento perfeitamente delineador de como chegar, aonde chegou. Para caracterizar a visão presente nas ações da UNINOVE, é necessário contextualizá-la em sua história.

4.1 Histórico da Instituição

Tanto o Colégio Nove de Julho, quanto o Centro Universitário Nove de Julho, tiveram suas origens na Escola de Datilografia, estabelecida em 1954, por José Storópoli Lídyá Patrício. Em 1966, foi fundado o Colégio Nove de Julho e em 1972, o Conselho Federal de Educação autorizou o funcionamento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com os cursos

Pedagogia, Administração Escolar, Letras, Matemática e Estudos Sociais. Em 1984, passou a oferecer também as habilitações de História e Geografia. Em 1985, foi autorizado o funcionamento do Curso de Administração e posteriormente, Contabilidade e Economia.

Em 1992, foi implantado, sob autorização da CFE, o "Projeto da Universidade Nove de Julho". Em novembro de 1997, as Faculdades Integradas Nove de Julho transformaram-se no CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE.

Entre 1992 e 1997 a UNINOVE diversificou a oferta de seus cursos, para a área das Engenharias (Produção e Civil). A partir da implantação do Centro Universitário, a UNINOVE entrou na área da Saúde, com os cursos de Fisioterapia, Enfermagem e da Comunicação Social (Jornalismo), bem como introduziu novas habilitações em Administração (Turismo e Secretariado Bilingüe). Em 1999 foram implantados os cursos de Educação Física, Nutrição, Farmácia e Bioquímica, bem como a habilitação em Hotelaria no curso de Administração e o curso Normal Superior. Por fim, em agosto do mesmo ano, foi implantado o curso de Direito.

A partir de 2000, a UNINOVE assumiu a supervisão da FAC – Faculdades São Roque e FMR – Faculdades Cândido Rondon, no município de São Manuel. É também a partir de 2000 que a UNINOVE enveredou pela verticalização de sua proposta, passando a oferecer pós-graduação *stricto sensu* (Administração e Educação). Ambos os cursos estão recomendados pela CAPES.

Atualmente a UNINOVE conta com 43 cursos de graduação de formação específica, distribuídos pelos seus três *campi*, incluindo aí os cursos de curta duração e as habilitações específicas de cada curso. Mantém ainda, um número representativo de convênios, visando a oferecer estágios profissionais a seus estudantes e melhorar a qualificação profissional de seus egressos.

A UNINOVE tem como princípios básicos o respeito aos princípios universais dos direitos humanos, à liberdade de pensamento, à convicção filosófica e religiosa, incluindo o respeito à igualdade dos seres humanos, sem discriminação de qualquer natureza.

4.2 A Visão

A observação do desempenho da UNINOVE induz à dedução de que a visão de seu executivo principal tem um papel preponderante. Mas qual seria a visão transparente nos processos institucionais que sustentam tal desempenho e sucesso? Imaginando-se os fatores-chaves de sucesso da instituição, pode-se dizer que existe aí uma conjunção de fatores, como a qualidade do corpo administrativo-acadêmico, de elementos, como localização, e de momento, como a liberdade concedida pela Lei de Diretrizes e Bases (No. 9394/96) e mesmo a pressão do governo, para expansão da educação superior no Brasil, que ajudam fortemente o sucesso da instituição.

Imaginando-se apenas a visão, pode-se dizer que a UNINOVE cresceu com base na visualização e prática de três fatores essenciais. O primeiro deles é o Plano Pedagógico Institucional (PPI). O segundo é o entendimento dado de escalabilidade institucional. O terceiro é o preço, como corolário do segundo fator, a oferta de ensino em escala. Como estes elementos combinam-se para gerar a visão institucional?

A formatação do **Plano Pedagógico Institucional** (PPI) e de como ele pode servir aos interesses institucionais é uma das bases da visão institucional da UNINOVE. A história da UNINOVE mostra que a implantação de seu Projeto de Universidade tomou cerca de 5 anos. Para a implantação do projeto, o PPI é de fundamental importância, pois dá unicidade, parametriza procedimentos e normatiza atividades e fluxos acadêmicos.

O PPI, no entanto, somente faz sentido quando aplicado a seu público. Assim, o direcionamento e conteúdo do PPI da UNINOVE foram perfeitamente dimensionados e adequados a seu público. Decididamente focada no segmento social das classes C e D, a UNINOVE associou **preço** aos seus cursos, cobrando valores de mensalidades baixos. A outras classes de maior poder aquisitivo poderiam ser associados valores maiores, mas o grande mercado a ser atingido pelo seu PPI seria mesmo o segmento de maior densidade na estrutura social brasileira, as classes C e D.

Finalmente, o terceiro elemento da visão é a escalabilidade dos seus cursos. A escalabilidade dos cursos está associada a uma infra-estrutura compatível, isto é, capaz de acomodar, sem atropelar a acomodação e sem restringir a qualidade. Obviamente, a escalabilidade está estreitamente dependente, sob o ponto de vista pedagógico, ao PPI e ao preço das mensalidades. O PPI deve garantir a exequibilidade dos cursos dentro dos padrões mínimos do processo ensino-aprendizagem, de forma a que os egressos saiam capacitados, pelo menos dentro dos padrões de qualidade profissional exigíveis pelo mercado. Estes padrões na UNINOVE estão garantidos pelos resultados dos provões de proficiência profissional, editados pelo MEC. Os preços, por sua vez, devem garantir a continuidade da organização e a capacidade para novos investimentos. Isto tem sido confirmado pelos investimentos na expansão física (a UNINOVE construiu dois *campi* modelos, no período aqui analisado, capazes de abrigar um total de cerca de 60.000 alunos – Campus do Memorial e Campus de Vergueiro).

Ainda associada a escalabilidade dos cursos, está a localização. Seus dois *campi* mais recentes (Memorial e Vergueiro) estão construídos à boca de linhas do Metrô. Memorial no terminal oeste da linha Leste-Oeste e o Vergueiro no centro da linha Norte-Sul. O Memorial, além da proximidade com o Metrô, situa-se no término da ponta oeste do Elevado, facilitando o acesso também por carro. Linhas de ônibus urbanos pontuam a UNINOVE como rota de passagem, completando a estrutura de transporte e acesso.

4.3 Diagnose

Segundo Farrell (1993) o sucesso ou eficácia da visão é produto do conhecimento que o empreendedor possui de seu produto e de seu cliente. Entende-se que este seja exatamente o caso da UNINOVE. O sucesso da UNINOVE, creditado à visão de sua concepção estrutural (PPI, Preço e Escalabilidade), advém do ajuste dos três elementos desta visão. O PPI forja o perfil dos cursos e suas ênfases. Grades curriculares, interdependência disciplinares e provas institucionais garantem a aplicabilidade e ao mesmo tempo a qualidade dos cursos ao tipo de aluno que a UNINOVE busca. O preço dos cursos é fator fundamental de atratividade do aluno oriundo das classes C e D, que vê aí uma oportunidade de quebrar seu ciclo de pobreza a um custo compatível com seu poder aquisitivo.

Por fim, a escalabilidade na UNINOVE está associada a uma infra-estrutura que apresenta não apenas um visual atraente, mas ao mesmo tempo confortável. Os *campi* da UNINOVE são verticalizados, mas espaçosos, bonitos e vistosos externamente. O aluno não se sente envergonhado de pagar pouco e, portanto, ter que estudar num ambiente deprimente. Ao contrário, os alunos sobem às suas salas de aulas por meio de confortáveis e rápidos elevadores ou por meio de escadas rolantes. A eles estão disponíveis um vasto número de computadores de última geração e constantemente renovados, em laboratórios de acesso livre. Sua biblioteca é ampla, totalmente automatizada e interconectada a excelentes bases de dados informativos.

4.4 Prescrição – Lições da visão e sua lógica de valor

Não é o caso aqui de se prescrever ações que levariam a alterar ou solucionar o problema, objeto deste estudo. Ao contrário, é importante apontar-se algumas lições da visão e de sua lógica de valor, que sustenta a visão da UNINOVE. Há inúmeras lições que podem ser extraídas deste caso. Concentra-se, porém, em apenas duas, consideradas as mais importantes para a formulação da visão empreendedora.

A primeira lição que se pode tirar é de que uma boa visão é resultante do profundo conhecimento que um empreendedor (ou executivo) tem de seu produto. Na UNINOVE, certamente sua alta administração conhece em profundidade a atividade em que está envolvida. Isto é uma decorrência, não apenas da história de seus detentores (a família está há cerca de 50 anos no ramo), mas no preparo intelectual de sua administração. A outra evidência deste conhecimento é o próprio PPI. Este plano é essencialmente responsável pelo sucesso da visão, pois é ele que adequa os produtos (os cursos) ao seu público.

A segunda lição é de que esta somente é válida se estiver dirigida a seu público. Uma visão voltada para os interesses apenas da organização, não leva a lugar nenhum, isto é, não cumpre sua função em relação ao desempenho organizacional. No caso da UNINOVE, a visão está funcionando porque responde exatamente às expectativas dos alunos: ter acesso à educação superior, a um valor baixo, ou minimamente compatível com o seu poder aquisitivo e num ambiente confortável, que favoreça à sua aprendizagem, com as ferramentas necessárias.

5. Conclusões

A formulação de uma visão empreendedora depende, especialmente, da combinação positiva das formas de visão dos tipos de empreendedores caracterizados por FARREL (1993) e do sonho caracterizado pelo conceito de intento estratégico de Hamel e Prahalad (1994). A visão do empreendedor-cientista, segundo Farrell (1993) é capaz de gerar produtos para clientes, dispostos e capazes de pagar por eles. A visão do realizador é capaz de transformar idéias em produtos e organizar sua instituição ou empresa disponibilizando de forma inteligente, seus produtos no mercado.

Na UNINOVE pode-se observar a presença das três características do intento estratégico de Hamel e Prahalad (1994). O senso de direção é dado pela posição mercadológica que a UNINOVE espera construir, por meio dos elementos da sua visão: PPI, preço e escalabilidade. O senso de descoberta é dado pelo desafio de operar em territórios desafiadoramente motivadores, isto é, uma meta de crescimento teoricamente quase impossível, chegando a ser um desafio competitivamente novo, com qualidade e atuando num segmento social carente. E o senso de destino se dá por um apelo emocional percebido como inerentemente válido e que sela e dá sentido e direção aos seus esforços.

A conjunção destas características a uma sistemática consistente de formulação da visão pode se transformar numa fórmula de sucesso para as organizações. Os elementos que compõem a formulação de uma visão deverão, forçosamente, estar presentes neste processo, se o desejo é por uma visão de fato eficaz. No caso estudado, estes elementos somaram-se de tal forma, que a visão empreendedora da UNINOVE tem-lhe garantido um crescimento excepcional em seu segmento de mercado.

Referências

BARTLETT, Christopher A. e GHOSHAL, Sumantra. Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. **Harvard Business Review**. Nov.-Dec, p.79-90, 1994.

CAMPBELL, Andrew, e YEUNG, Sally. Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. **Long Range Planning**. Vol.24, n4, p. 145 – 147, 1991.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. Building a Visionary Company. **Califórnia Management Review**, vol. 37, no. 6, p. 147 – 150, 1995.

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship** – Fundamentos das Organizações Empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

DAVID, Fred R. **Strategic Management**. 7^a. ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, no.4, p. 532-550, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5^a. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Judith R. **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. Boston (MA): Allyn and Bacon, 2001.

KOLESAR, Peter J. Vision, Values and Milestones: TQM at Alcoa. **California Management Review**. Vol. 35, no. 3, p. 133 – 165, 1993.

LARWOOD, Laurie, FALBE, Cecelia M., KRIEGER, Mark P. e MIESING, Paul. Structure and Meaning of Organizational Vision. **Academy of Management Journal**. Vol. 38, no. 2, p. 740 – 769, 1995.

MEYER, Christopher. Visão 2020. **Planning Review**. Vol 20, no.5, p. 39 – 41, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo : Atlas, 1991.

PRAHALAD, C.K. e DOZ, Y.L. The Rationale for Multi-SBU Companies. In: David O. Faulkner e Andrew Campbell (Ed.) **The Oxford Handbook of Strategy – Vol. II**. p. 43 – 71. Oxford(UK): Oxford Press, 2003.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN & COOK. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Vol.1, São Paulo: E.P.U., 1987.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendência e Desafios**. São Paulo : Makron, 2000.

THUROW, L. **The Future of Capitalism**. New York: Penguin Books, 1996.

Yin, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3a. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.