

# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Bruno Saula Rodrigues da Silva

Fabio Oliver Garre

Juliana Cristina da Rosa

Tiago Gomes Dias

Adilson Caldeira (Orientador)

## Resumo

Este estudo trata da aprendizagem organizacional como elemento intrínseco ao processo de implementação de estratégias. Com base em contextualização fundamentada na literatura especializada, busca-se, através de um estudo de caso, identificar ações gerenciais que visam à aprendizagem em uma organização como forma de promover a implementação de suas estratégias. Por meio de uma abordagem qualitativa, foi possível identificar a presença de ações intencionais destinadas a promover a aprendizagem organizacional como apoio à conquista e manutenção da competitividade da organização. Dentre as principais evidências encontradas, figuram os investimentos em programas de educação corporativa e desenvolvimento de pessoas. Destinado à transmissão do aprendizado obtido a partir das experiências vivenciadas pela organização, de forma que esta se mantenha sintonizada às tendências do ambiente e em especial ao comportamento de seus clientes, esse mecanismo de disseminação do aprendizado é aplicado como agente balizador de suas ações estratégicas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional, Implementação, Estratégia.

## Introdução

Como instrumento de gestão voltado à competitividade que muitas empresas perseguem na busca por um lugar de destaque no cenário globalizado dos negócios, a estratégia empresarial vem sendo alvo de estudos que buscam descrevê-la como processo que conduz à prática do pensamento estratégico nas organizações. Nessa literatura especializada, não raro se encontram críticas à limitação das propostas à reflexão e ao processo de implementação de estratégias, negligenciando os meios para que as intenções declaradas no plano estratégico se efetivem na prática (MINTZBERG, 1978; RASMUSSEN, 1990; BETHLEM, 1998, GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; THOMPSON; STRICKLAND, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002; CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; CERTO et al., 2005).

Em suas reflexões, estes mesmos autores compartilham a visão de que o processo de implementação da estratégia envolve todos os participantes da estrutura organizacional, a eficácia da comunicação e o comprometimento dos integrantes da organização.

Assim sendo, o treinamento, a conscientização e, em última análise, o aprendizado das condições estabelecidas no processo de formulação de estratégias pelos participantes da organização são fatores essenciais à implementação de suas estratégias.

Analisando a literatura especializada em aprendizagem organizacional, encontram-se abordagens que relacionam tal processo à vivência dos indivíduos nas organizações e em especial, aos

desafios a que eles são submetidos quando é preciso mudar para que a organização se adapte a novas condições determinadas pelo meio ambiente.

Diante desse fato, elabora-se como questão balizadora da presente pesquisa:

Qual o papel da aprendizagem organizacional no processo de implementação de estratégias?

Como objeto de pesquisa elegeu-se, pela oportunidade de acesso, uma empresa que atua em âmbito internacional do setor alimentício, no ramo de *fast food* (refeições rápidas).

O objetivo da pesquisa é investigar se nessa organização, em especial, se pode observar a presença de elementos da aprendizagem organizacional quando se implementam as estratégias formuladas para adaptação da empresa às necessidades competitivas.

Iniciando-se por uma breve revisão da literatura especializada em estratégia, com foco no processo de implementação de estratégias, efetua-se a seguir uma leitura dos conceitos e reflexões sobre a aprendizagem organizacional.

Como elementos da pesquisa de campo, apresenta-se a justificativa e a descrição do método utilizado para, em seguida, apresentar as evidências encontradas e assim evoluir para a discussão das possíveis conclusões, indicando-se as limitações e as sugestões de pesquisas complementares como considerações finais do trabalho.

## **Referencial Teórico**

### **1. O processo implementação de estratégias**

Thompson e Strickland (2000), sustentam que a estratégia é o planejamento para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes projetam estratégias diante da necessidade de organizar a maneira de condução dos negócios da empresa além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisões nas diversas partes da organização. Nesse contexto, cabe aos gestores da empresa a responsabilidade de elaborar e implementar a estratégia com o manto de principais provedores de metas e diretrizes, estabelecendo e criando estratégias para manter a organização em condições de sobrevivência diante da competitividade determinada pelo meio ambiente.

Segundo Certo et al. (2005), a Administração Estratégica é um processo contínuo e iterativo que visa a manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. O termo iterativo enfatiza a necessidade do processo de administração estratégica obedecer a sua seqüência, que é do primeiro passo até o último para assim iniciar de novo. Como os ambientes organizacionais mudam constantemente, as organizações necessitam se transformar para assegurar que as metas organizacionais sejam alcançadas

Como passos do processo, figuram: a realização da análise do ambiente, o estabelecimento das diretrizes da organização, a formulação e implementação da estratégia e o exercício de controle estratégico. A maioria das grandes e bem sucedidas empresas trabalham com a formulação e a implementação das estratégias em paralelo, isto é, as estratégias são parcialmente formuladas e então implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades da estratégia. Assim nota-se que a formulação e a implementação estratégica influenciam-se mutuamente e freqüentemente evoluem juntas. (CERTO et al., 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a boa implementação inicia-se com o total conhecimento e capacitação das pessoas que estarão envolvidas no processo, sendo necessário compartilhar as visões estratégicas de longo prazo, de forma a proporcionar visões futuras e possibilidades a serem conquistadas para encorajar os funcionários.

Thompson e Strickland (2000), sugerem que a implementação da estratégia é um trabalho para toda a equipe de gestão e não apenas de alguns gerentes seniores. O processo de implementação da estratégia envolve todas as partes da estrutura organizacional, da maior unidade operacional até o menor grupo de trabalho da linha de frente, onde a chave para o sucesso da implementação é a comunicação da mudança organizacional com clareza e persuasão para gerar comprometimento dos diversos participantes da organização na execução da estratégia.

Ainda segundo Thompson e Strickland (2000), o treinamento dos funcionários-chave e a reciclagem também são fatores essenciais para implementação da estratégia, pois constroem competências baseadas na habilidade em um ambiente de negócios em que a tecnologia muda tão rapidamente que uma empresa pode perder sua condição de competir se o seu pessoal não se mantiver atualizado e informado das tendências quanto a novas técnicas e mudanças de comportamento.

Para Júlio e Neto (2002), um dos maiores inimigos do sucesso e de uma ação eficaz é o apego das pessoas ao modelo organizacional tradicional, onde não ocorrem mudanças internas visando o alinhamento com a estratégia, formando um obstáculo na implementação de qualquer estratégia.

Wright, Kroll e Parnell (2000) sustentam que para a implementação ter sucesso é preciso em primeiro lugar a liderança do administrador quando garante a cooperação de todos os funcionários e suas devidas áreas na realização de um objetivo.

Como síntese dessas abordagens presentes na literatura, pode-se depreender a defesa que os autores efetuam de um processo de mudança comportamental influenciado por lideranças que devem eliminar barreiras e facilitar a cooperação das pessoas para que as intenções declaradas na formulação de estratégias sejam transformadas em ações efetivas.

Em outras palavras, a organização deve aprender a adotar novas atitudes, o que remete à questão da presença da aprendizagem organizacional como elemento intrínseco à implementação de estratégias.

## **2. Aprendizagem nas organizações**

Na visão de Kolb (1990) as organizações aprendem a partir de suas interações com o ambiente e das escolhas envolvidas nestas interações, bem como desenvolvem estilos de aprendizagem análogos aos identificados para os indivíduos. Para o autor, a aprendizagem organizacional representa a soma aritmética dos atributos de indivíduos a ela vinculados.

De acordo com Mariotti (1999, p. 23), “(...) existem estudos que mostram que o conhecimento humano vem evoluindo através dos tempos, em proporção inversamente proporcional ao tempo da evolução”. Ou seja, “(...) se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo”. Mariotti (1999, p. 23).

Para Fritz (1997, p. 10), só existem duas possibilidades para o futuro das organizações: “Tanto podem ser modificadas e melhoradas ou são da forma que são e qualquer tentativa de mudança não irá funcionar”.

De acordo com Imai (1994), a aprendizagem parece constituir-se numa característica fundamental pelas quais as empresas acumulam competências e habilidades e tornam-se competitivas. Isto é particularmente claro com relação às empresas japonesas e as várias tentativas de réplica daquele modelo. Várias evidências apontam no sentido de verificar no modelo japonês de organização industrial uma ênfase particular ao aprendizado. Os japoneses possuem uma devoção quase frenética à aprendizagem, tanto em nível intraorganizacional como em relação à rede interorganizacional. Aprendizagem para eles é um processo contínuo, adaptativo e interativo que os habilita à inovação de produtos e processos e a conseqüente competitividade de sua indústria.

Segundo Smith, Burgoyne e Araújo (2001), uma outra questão envolvida na aprendizagem é a capacidade de desaprender, ou seja, a renovação dos conhecimentos passados, mesmo aqueles que resultaram em sucesso. Segundo as visões correntes da literatura de administração/negócios, à medida que o conhecimento se consolida ele, simultaneamente, corre o risco de se tornar obsoleto em função da constante mudança do ambiente. Assim, a eficiência do gerenciamento da aprendizagem envolve tanto a aquisição de novos conhecimentos como a eliminação de conhecimentos obsoletos e inúteis. Neste sentido, a orientação ao ato de desaprender é considerada tão importante quanto à aquisição de novos conhecimentos. De acordo com a literatura, quanto mais lento é o processo de desaprender ou renovar os conhecimentos, maior é a fraqueza da empresa na adaptação às dinâmicas do ambiente onde ela está inserida.

Para Senge (1990), organização da aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, a partir do desenvolvimento de idéias guias, de inovação na infra-estrutura (sistema de avaliação, hierarquia, e outros) e de aplicação das teorias, métodos e ferramentas. Por meio da aprendizagem, a pessoa reformula conceitos, ou seja, adquire uma nova visão do mundo e de sua relação com ele, amplia sua capacidade criativa e se torna capaz de fazer o que nunca conseguiu antes executar.

Senge (1990) ressalta a importância da visão compartilhada como elemento de coesão no comportamento das organizações. Tal visão se configura quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. É o princípio que visa criar na empresa um senso de comunidade, garantindo o foco na aprendizagem coletiva.

Para O'Reilly (1997), construir uma visão compartilhada significa promover um compromisso voluntário das pessoas, que se superam e aprendem para atingir essa visão, não porque isso lhes foi horrendo, mais porque querem agir assim. O desenvolvimento de uma visão compartilhada é um processo interativo e contínuo que leva a uma maturidade organizacional.

Os conceitos e princípios de aprendizagem organizacional estão intimamente vinculados ao desenvolvimento de competências. Para que uma organização possa aprender, é necessário que tal conhecimento seja apreendido por seus membros.

Segundo Fleury e Fleury (1997), muitos psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), os modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por duas vertentes. Uma delas, o modelo behaviorista, tem como foco principal o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado, e cuja análise implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências. A outra, sustentada pelo modelo cognitivista, seria mais abrangente que o behaviorista, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Este modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos e considera as crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade. Ambas as

vertentes; trabalham com representações e leva em conta o processamento das informações pelo indivíduo.

Segundo Fleury e Fleury (1997), as atuais abordagens da aprendizagem organizacional utilizam-se das duas vertentes já que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos (que permitem que a organização compreenda melhor o que se passa nos ambientes interno e externo – abordagem cognitivista), como a definição de novos comportamentos como comprovação da efetividade do aprendizado (abordagem behaviorista).

Smith, Burgoyne e Araujo (2001) afirmam que embora seja geralmente concebido que cada indivíduo possui capacidade para aprender, a importância do contexto no qual a aprendizagem ocorre vem recebendo ênfase. Segundo o autor, pesquisadores têm argumentado que um requisito básico para que a aprendizagem ocorra é um clima que encoraje, facilite e recompense. O contexto no qual a aprendizagem ocorre poderia determinar o que e por que o indivíduo escolhe aprender (ou seja, o motivo subjacente da aprendizagem), tanto como determinar o modo provável pelo qual o indivíduo procura aprendizagem.

Ainda no estudo de Smith, Burgoyne e Araujo (2001), no contexto das organizações, em particular, um clima organizacional construtivo encorajaria os indivíduos a ter atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superar suas próprias resistências à mudança, entender suas próprias deficiências como aprendiz e ser mais aberto a experiências e prontos a aprender com elas.

Remetendo ao problema de pesquisa que orienta este estudo, fica a questão a se investigar em relação à presença desse clima e das práticas sustentadas como intrínsecas à aprendizagem organizacional no processo de implementação de estratégias em uma empresa real.

## **Procedimentos Metodológicos**

O estudo foi realizado por meio da observação de uma situação prática de uma organização de destaque no cenário competitivo internacional, optando-se por seguir o método qualitativo, que, segundo Minayo (1993), trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. O método se preocupa com o estudo dos significados das ações e relações humanas. Focaliza a compreensão e explicação das relações sociais explicitadas na vivência, experiência das ações humanas em relação a compreensão das estruturas e instituições que as compõem.

Como não está nos objetivos da pesquisa explicar um fenômeno geral, mas apenas descrever as práticas de uma organização específica, optou-se pelo estudo de caso que, para Stake (1986), não é necessariamente uma escolha metodológica, mais sim uma escolha de um objeto a ser estudado. Seu foco inicial está no interesse pelo caso único e particular que deve ser bem delimitado através de características específicas e examinando seu contexto natural. É preciso considerar o contexto do problema, de ações, de percepções ou de interações para ter melhor compreensão.

Optou-se pela realização de análise documental, para tanto explorando-se as informações publicadas pela organização estudada em forma de catálogos, manuais e via Internet, além de entrevistas estruturadas cujos sujeitos foram gestores que atuam na organização como executivos e como empresários franqueados.

Segundo Lincoln e Guba (1981) a utilização de documentos na pesquisa é importante pois são fontes que persistem ao longo do tempo, podendo ser consultadas inúmeras vezes, possuem evidências que sustentam afirmações; possuem baixo custo de levantamento e não influem na

interação com os sujeitos. Conforme afirmam Cervo e Bervian (1996), a entrevista deve ser usada quando não há fontes seguras para obtenção das informações desejadas, ou quando quiser complementar dados extraídos de outras fontes.

Neste estudo optou-se por entrevistas semi-estruturadas, onde parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, decorrente de novas hipóteses, que surgiram à medida que os entrevistados deram as respostas. Desta maneira o entrevistado seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e suas experiências dentro do foco principal participa na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

O aspecto que orientou a escolha dos sujeitos pesquisados foi o seu envolvimento com o processo de disseminação de novas estratégias aos funcionários e participação do processo de aprendizagem ali contido. Foram entrevistados 2 executivos em nível de gerência da empresa e 3 gestores de unidades operacionais franqueadas, que participam regularmente de programas de treinamento para disseminar dentre os colaboradores as práticas requeridas na estratégia da empresa em suas respectivas unidades.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, possibilitando assim que se procedesse a uma análise aprofundada de conteúdo das respostas de forma a associá-las ao que se encontrou nos documentos analisados. Esse conjunto de dados possibilitou inferências a partir dos conceitos abordados segundo a proposta metodológica de Bardin (1977). Procedeu-se a uma pré-análise do material levantado, os dados obtidos foram separados e organizados de forma a utilizar somente os relevantes ao estudo. A seguir, procurou-se elaborar uma descrição analítica com procedimentos de codificação, classificação e categorização dos dados, finalizando-se então o processo com a interpretação inferencial dos resultados obtidos.

### **Estudo de caso: A aprendizagem como instrumento de implementação estratégica na Rede Mcdonald's**

As redes de *fastfood* atuam como facilitadoras da vida das pessoas, principalmente em grandes metrópoles, onde o cotidiano corrido acaba sendo fato gerador da grande procura por alimentação rápida. A dispersão geográfica é uma característica das atividades de alimentação. Em praticamente todos os municípios brasileiros encontram-se pequenas empresas e unidades informais no setor alimentício. As empresas de grande porte do setor se concentram nas capitais.

Presente em 118 países, a organização em estudo possui 31,8 mil restaurantes, onde trabalham 1,5 milhão de funcionários que alimentam diariamente mais de 47 milhões de clientes (McDONALD'S, 2007).

No Brasil, a rede chegou em 1979 e, desde então, já atendeu mais de 4,5 bilhões de clientes. Além disso, trata-se de um dos oito maiores mercados da corporação e está entre os cinco com o maior crescimento desde 2000, sendo que em 2005 registrou um crescimento de 13,1% nas vendas no País. Sua estrutura em território brasileiro conta com 1.131 pontos de venda, incluindo desde quiosques até grandes lojas, que atendem mais de 1,5 milhão de pessoas por dia. Esses pontos estão localizados em 134 municípios, localizados em 21 Estados e no Distrito Federal, sempre em cidades com mais de 150 mil habitantes, gerando cerca de 34 mil empregos (GVCONSULT, 2005).

Cerca de 27% dos restaurantes da rede são unidades franqueadas, respondendo por cerca de 32% do faturamento total da rede. O franqueado é rigorosamente selecionado, sendo que quase 90% tem até 40 anos de idade e possui formação em nível superior ou pós-graduação, o que, segundo revelaram as entrevistas com os executivos da empresa, proporciona melhor consciência para a

necessidade de desenvolver habilidade para o trabalho em equipe, estimular o desenvolvimento de pessoas e propagar os valores organizacionais aos funcionários da unidade, .

Dentre esses valores, a empresa sustenta o discurso de que está voltada para a formação técnica e pessoal de seus funcionários, tendo por princípio em suas atividades de treinamento o desenvolvimento de espírito de equipe. Além disso, declara em seu balanço social (McDONALD'S, 2007), que promove rigorosa escolha dos ingredientes, rapidez e a cortesia no atendimento, preocupação com a limpeza das instalações e cuidados na decoração, tudo para ter um produto final rentável e que mantenha a confiança dos clientes.

Para o desenvolvimento do conhecimento sobre como obter esse comportamento dos colaboradores e proporcionar um ambiente de aprendizagem, promovem-se atividades como cursos de longa e curta duração, parcerias com instituições de ensino e variedade nas formas de transmissão de conhecimento.

Os cursos que visam ao desenvolvimento de habilidades de funcionários são ministrados nas próprias unidades. Quando é desenvolvida uma nova estratégia, esta é testada nas unidades eleitas como Centros de Treinamento. Em caso de sucesso, são repassadas às demais lojas.

A educação corporativa conta com a Universidade do Hambúrguer, que, através de parcerias externas e colaboração de educadores internos, cria e ministra cursos e treinamentos com foco a preparar os profissionais para os desafios do mercado. Esses cursos atendem a todos os níveis hierárquicos da empresa (atendentes, gerentes de campo, gerência corporativa e liderança estratégica), além do público externo, tais como fornecedores, empresários de franquias e estudantes universitários.

As estratégias da empresa são elaboradas pela alta cúpula (presidente, vice-presidente e diretores), transmitidas para os gerentes e por eles disseminadas para os demais níveis hierárquicos, com adaptações a características específicas de cada loja.

Na elaboração das estratégias são levados em conta dados mercadológicos, tendências, características específicas da população e idéias de outros estabelecimentos, mantendo assim a empresa atualizada e preparada para agir com maior precisão.

Em uma convenção denominada 3.1.Q, realizada a cada três anos, contando com a participação de executivos e dirigentes das unidades franqueadas, são definidos os principais objetivos e metas a serem atingidos. Estratégias menores são elaboradas anualmente, mensalmente e diariamente dependendo das variações do mercado e da necessidade específica de cada loja.

A estratégias são implementadas pelos funcionários, que por meio de intranet, periódicos e comunicação direta dos gerentes recebem a informação e a implementam de acordo com a necessidade solicitada. A empresa procura sempre mostrar o porquê daquela ação e qual o objetivo a ser atingido.

## **5 Considerações Finais**

A literatura sobre aprendizagem organizacional propicia a identificação de modelos descritivos do processo pelo qual ela se realiza. Starkey (1997), por exemplo, propõe que a aprendizagem é um processo de múltiplos estágios, composto de ciclos de coleta de informação, comunicação, absorção, digestão, confirmação e ação. São vistas como eficientes e se destacam as empresas que conseguem receber, absorver analisar e processar de maneira correta as informações, formando assim uma maneira de agir o mais próximo do necessário naquele momento.

Segundo Smith, Burgoyne e Araújo (2001), existe uma facilidade de aprender e desaprender encontrada nas organizações que aprendem, que se mostram aptas a atuar de uma nova maneira e, naturalmente se apegar a manter novas maneiras de atuação. Imai (1994) já chamava atenção

sobre a devoção japonesa em estar sempre aprendendo e construindo uma base sólida para inovar, reagir e manter-se competitivo.

Donadio (1997), destaca a importância de incentivar os funcionários a darem idéias e manter um ambiente propício para inovar e aprender, também visto a importância de aproveitar ao máximo o conhecimento que já se tem. Para que essas tentativas de mudanças tenham efetividade, é necessário que todo o corpo funcional da empresa esteja preparado para a mudança, receptivo à mesma e, mais do que isso, interessado em que se concretize. Caso contrário, “mudanças em larga escala em nível de organização raramente são bem-sucedidas a longo prazo” (FRITZ, 1997, p.10).

A interação das empresas com seu ambiente é um meio de aprendizagem. Uma troca de informações com clientes, por exemplo, permite uma base mais precisa para empresa agir em busca da competitividade. É visto como fator importante a maneira com a empresa aprende e dissemina esse conhecimento entre seus funcionários, testes, treinamentos, incentivos, infraestrutura adequada, entre outros fatores são de importância visível para um bom aproveitamento dessa aprendizagem.

Sob a ótica da literatura que aborda a questão da implementação de estratégias, destaca-se a idéia de que é maior a probabilidade de sucesso na implementação se os integrantes da organização estiverem informados de maneira clara e objetiva. Na organização estudada, esse processo se desenvolve por meio de treinamento, reciclagem e conscientização de funcionários-chave.

Tanto como instrumento de transmissão de conhecimento como de propagação de novas estratégias com a finalidade de implementá-las, a formação de líderes está presente no processo de aprendizagem promovido pela instituição pesquisada. Esses líderes estão presentes em cada área da empresa, servindo como ponte de transmissão de informações no direcionamento da estratégia.

A observação empírica através do estudo de caso realizado possibilitou identificar que a empresa, inserida em um mercado extremamente competitivo, embora pratique um padrão de comportamento globalizado, procura se adaptar ao meio regional em que se instala, considerando a cultura, a demografia e a economia local, entre outras variáveis. Essa adaptação é fruto do aprendizado de tais características, a partir da análise do comportamento de seu cliente-alvo e de seus funcionários.

Trata-se, pois, de um exemplo em que se pode observar a presença de uma estreita relação entre o processo de implementação de estratégias e a aprendizagem organizacional.

Restrito à sua proposta de identificar indícios da presença da aprendizagem organizacional no processo de implementação de estratégias, este estudo não possibilita inferências sobre padrões comportamentais genéricos. Pela própria característica de um estudo de caso, ele propicia a observação de práticas específicas de uma organização. É possível, portanto, que se encontrem outros casos em que as particularidades aqui discutidas não se verifiquem.

Assim sendo, para que se construa um conhecimento mais sólido da questão levantada, recomenda-se a observação do comportamento de outras organizações, de forma que a análise comparativa dos objetos de estudo permitam identificar tendências de padrões ou diversidade na inter-relação entre as duas variáveis de estudo. Outra recomendação é a de se eleger uma amostra composta de diversas empresas a aplicar-se uma pesquisa quantitativa de forma a buscar a identificação de tais padrões comportamentais.

Independente dessa limitação, considera-se o objetivo do estudo atingido.

## **Referências Bibliográficas**

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. 2ª edição. Parte II. São Paulo: Pioneira, 2001.
- BARDIN, L. **L' analyse de Conteú** . Paris, Presses Universitaires de France, 1977.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processos,...** Editora Atlas. São Paulo. 1998.
- BOWMAN, Edward H.; SINGH, Harbir; THOMAS, Howard. The domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. p. 31-51.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2ª. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. p. 183-205.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional : As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GVCONSULT. **McOnomics** – Relatório de Atividades da Rede McDonald's. Publicação interna distribuída a funcionários e franqueados. São Paulo: McDonald's, 2005.
- IMAI, M. Kaizen : **A estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: Imam, 1994.
- JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. **Coletânea HSM Management: Estratégia e Planejamento**. Publifolha., 2002.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 18ª edição. Rio de Janeiro, 1997.
- KOLB, David Allen.. **Psicologia organizacional: Uma Abordagem Vivencial**. 1ª ed. Sao Paulo: Atlas, 1990.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- McDONALD'S. **Site institucional**. São Paulo: Rede McDonald's, 2007. Acesso em 21/02/2007 às 21:54.
- MINAYO, M.C.S. (Org) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1993
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, Maio 1978.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- O' REILLY, K. W. **Gerenciando a correntezas: como inovar frente as turbulências**. São Paulo: Futura, 1997.

- RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social. Métodos e técnicas**. 3.ed.São Paulo:Atlas, 1999.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, e prática da organização de aprendizagem: uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo, 12º ed. Ed. Atlas, 2001.
- STAKE, R.E. **An Evolutionary View of Programming Staff Development**. Philadelphia, The Falmer Press, 1987
- STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- STEINER, G. A. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro: editora Interciência, editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introducción a los Métodos Cualitativos d Investigaciós: La Búsqueda de Significados**. Barcelona: Ediciones Piados Ibérica, 1987.
- THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico - Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TREVIÑO, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sórias: Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica : conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.